علم وفن الإدارة الحديثة

إعـــداد

د. محمود رأفت علي الدرديري   د. إبراهيم جابر السيد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨
١٠١

السيد ، إبراهيم جابر .
سلسلة الإدارة الحديثة : علم وفن الإدارة الحديثة/ إبراهيم جابر السيد.-ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.
٢١٦ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .
تدمك : 0 - 651 – 308 – 977 – 978
١. إدارة أعمال.
أ - العنوان

رقم الإيداع : ٥١٤٧ .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com . elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

٢٠٢٠

الفـــهرس

الفـــهرس..٣
المقدمــــــة ٣
الفصل الأول الإدارة مفاهيمها ونظرياتـها...٥
الفصل الثاني الأسس العلمية للإدارة ٢١
الفصل الثالث مـــهـــارات الإدارة.. ٤٢
الفصل الرابع فن الإدارة... ٤٧
الفصل الخامس أهمية الإدارة.. ٧٨
الفصل السادس الإدارة والثقافة المواءمة بين البرادايم والسياق....................... ١٠٤
الفصل السابع الإدارة بين النظريات الكلاسيكية وزمن المعرفة....................... ١٣٥
الفصل الثامن الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال ١٤٢
الفصل التاسع الإدارة الـــعــامــــة... ١٥٥
المراجـــع ١٦٣

المقدمـــــــة

قَدْ تـركَ لنـا الأوائـل شـواهدَ ودلائـلَ علـى ممارسـتِهم للعمليـةِ الإداريةِ، فمِن ذلكَ ما تركته الحضارات القديمة من معمـار يـدلُّ بحـقٍّ علـى أنَّه لا يُمكن إنشاءها بدون الإدارة السليمة للموارد وعلى رأس هذه الشواهد الأهرامات، كما قامت إمبراطوريات غطت مساحاتٍ واسعةٍ من المعمـورة لا يمكن لها أن تعمر المدد التي عمرتها دون إدارة جيدة لجوانبها المتعددة كالجيش، والبريد، والولاة.

وقد شهد القرن الماضـي من بداياتـه الانتبـاه إلـى الإدارة كعلـم يمكـن دراسـته ووضـع أسسـه ونظرياتـه، وزاد الاهتمـام بـه بصـورةٍ خاصـة بعـد الحرب العالمية الثانية؛ حيث زاد عدد البحوث والدراسات بشكلٍ ملحوظ.

هذا يطرح عدَّة أسئلة هامَّة، وعلـى رأس هذه الأسئلة: مـا المقصـود بـالإدارة والعمليـة الإداريـة والوظـائف الإداريـة؟ ومـا أهـمّ المحطـات أو المنعطفات في التاريخ الإداري؟

الفصل الأول
الإدارة مفاهيمها ونظرياتـها

مقدمة:

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة.

إن المتتبع لتطور المجتمعات الإنسانية في العالم يستطيع أن يلمس التغير الذي حدث في هذه المجتمعات في كل من فروع المعرفة بما في ذلك التربية والتعليم ويلمس أيضاً النمو والتطور الذي كانت تهدف إليه المجتمعات من أجل تطويرها ونموها في شتى مجالات الحياة . ومما لاشك فيه أن على رأس هذه التطلعات للمستقبل الأفضل كان التطلع إلى تطور ونمو التربية والتعليم فيها.

وقد بدأت الإدارة التعليمية تستقل عن الإدارة العامة منذ أن عرفت المدارس والمعاهد والكليات النظامية الحديثة في القرن العشرين والمقصود هنا المدارس والمعاهد والكليات التي تأسست على الدراسة والبحث العلمي والتجريبي من قبل العلماء والباحثين الذين ألفوا الكتب ووضعوا النظريات ، وأوضحوا المعالم لهذا الفن - فن الإدارة التعليمية - ومهدوا البحث والمعرفة في هذا الميدان إيماناً منهم بضرورة وأهمية الإدارة في أي مجال من مجالات الأعمال المهنية التي تتطلع دائماً إلى التطور والتقدم والازدهار لأن أي عمل ناجح بدون شك له إدارة واعية ناجحة تستطيع أن تخطط وتنظم وتنفذ له تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ناجحاً .

مفهوم الإدارة:

أصل كلمة إدارة (Administration)لاتيني بمعنى(To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين . (النمر ،١٤٢٢، ص ٤)

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة ". (النمر ،١٤٢٢، ص ٥)

وهناك من يعرف الإدارة بأنها " عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة " (الصباغ ،١٤١٣،ص ١٩)

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"، (الجضعي، ١٤٢٧،ص ١٨) ومن هذا التعريف يُمكن استخلاص **العناصر التالية:**

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشد تحقيق أهداف مرسومة.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

س/ هل الإدارة علم أم فن ؟

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارين والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف. (الجضعي، ١٤٢٧،ص ص ١٨-١٩)

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائهما، ومن جانب آخر توالت الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور، بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال (Business)، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في

المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة ، والإدارة كفكر ، و الإدارة كعلم مستقل(الجض عي، ١٤٢٧،ص ص ٢٠-٢١) :

- الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

- الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

- الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

مدارس الإدارة

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد، تبيَّن أن التصنيف الذي أورده كل من بين دور وروجرز (Pindar & Rogers) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (The History of Management) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة. وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس(الجض عي، ١٤٢٧،ص ٢٢) :

أولاً: المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر ، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى ، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة (العسال ،١٤٠٣ ،ص٤٢) ، ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فيول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية (السوط ،١٤١٦ ،ص ٣٣) .

- نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (١٨٥٦-١٩١٥)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن – تايلور -بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن

العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية .

- علاقة النظرية بالميدان التربوي :

انعكست أفكار ومبادئ نظرية الإدارة العلمية على مفهوم الإدارة التعليمية ، فاتخذت الإدارة التعليمية إطاراً نظرياً مشابهاً لها ، فالمصنع هو المدرسة ، والعمال الذين يعملون فيه هم التلاميذ ، ونظام أو عملية الإنتاج هي العملية التربوية والتعليمية ، والمنتجات والمخرجات هم خريجو المدرسة (مرسي ، ١٤٢٢ ،ص١٥) .

- نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (١٨٦٤-١٩٢٠م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (curacy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قار ستون (Garston) بأنها"بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (١٩٢٢م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً. كما حدد خصائصها علاقة النظرية بالميدان التربوي :

تجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة وثيقة بين نظرية البيروقراطية والإدارة المدرسية التي تقوم على تقسيم العمل وتنظيم الإجراءات والتسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية والرقابة (مرسي ، ١٤٢٢ ،ص ٢٣٥) .

- نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayola) الذي عاش في الفترة من (١٨٤١-١٩٢٥م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي(الصباب ، ١٤١٣ ، ٥٩): (أنشطة فنية ،أنشطة تجارية ،أنشطة مالية ،أنشطة أمنية ،أنشطة محاسبية ،أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط ، التنظيم ،التوجيه، الرقابة، التنسيق)

علاقة النظرية بالميدان التربوي :

بعد استعراض النظرية يتضح أن النظم التعليمية هي في الأساس نظم إدارية ذات صبغة تربوية تبنى على نفس المبادئ الموضحة في نظرية الإدارة العامة ، مع وجود بعض الاختلافات في جوانب التطبيق .

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School):

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرستين (الجض عي، ١٤٢٧،ص ٣١):

المدرسة التقليدية	مدرسة العلاقات الإنسانية
الاهتمام بالحوافز المادية	الاهتمام بالحوافز المعنوية
الاهتمام بالتنظيم الرسمي	الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي
اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط	توسيع قاعدة المشاركة
الفصل بين التخطيط والتنفيذ	دمج التخطيط بالتنفيذ
الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)	الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية
النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية	النظرة للإنسان نظرة تفاؤلية

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة ، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية ، وترفض مبدأ تعميم الأحكام ، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات . (الجض عي، ١٤٢٧،ص ٤٠)

رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب. (الجض عي، ١٤٢٧،ص ص ٤٣-٤٤)

خامساً: المدرسة (الاتجاهات) الحديثة:
ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية ، وتنطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم ، ومدخل الإدارة الإستراتيجية ، وإدارة الجودة الشاملة ، والندرة .
وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية

الإدارة عند المسلمين :
تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم ، شمل معظم الوظائف الإدارية ، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله ـ رسالته على الرسول خ خاتم الأنبياء والمرسلين .
وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها .

وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: (.... إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ..) [سورة البقرة:٢٨٢] وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجزة ـ ت ـ أن النبي ـ خ ـ قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) [رواه الطبراني].

وبناءً على ما سبق فقد كان المسلمون يطبقون وظائف وعمليات الإدارة التالية :

١ -**التخطيط** : هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهده في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف؛: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ) [سورة يوسف٤٧ :٤٩] ، وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف ؛، فإن المسلم مُلزَم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال. ومن الأحاديث النبوية الدالّة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومَنْ تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص- رضى الله عنه-:

"...إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس...)
وأيضًا قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها:
"أعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط
التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع
القضاء والقدر .

٢ -**التنظيم** : هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولابد من إعداده ليتلاءم دائمًا مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى : (. أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ) [سورة الزُّخرُف:٣٢] ، وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة أبجمعها. ونجد في قدوم النبي – صلى الله عليه وسلم-إلى المدينة أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين) فآخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

٣ -**التوجيه** : هو القدرة على التأثير على الموظفين ، وهداتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضي والانتماء للعمل. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: (...وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ...) [سورة آل عمران:١٥٩] ، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: (...وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَلَا تَنْسَوُا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ..) [سورة البقرة:٢٣٧] ، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامة.

٤ -**الرقابة** : هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج

الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرًا صحيحًا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: (**وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ**) [سورة التوبة:١٠٥] وقوله صلى الله عليه وسلم: (**مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ**

) [سورة ق:١٨] ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث) ، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضًا بمقدار ما يُجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقها . " من موقع قصة الإسلام" islamstory "

الإدارة المدرسية :

مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها :

المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر العملية التعليمية ، والإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به . وتختلف هذه الصعوبات من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى ، تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها .

ففي المدارس تتبلور الاتجاهات التربوية والتعليمية . فالفرد يتأثر أولاً وأخيراً بقيمة واتجاهاته . والمدرسة تكسب الفرد اتجاهات لا تتسم بالاستقرار النسبي كما هو حال القيم . إذ يعتقد علماء النفس أن القيم تتسم بالاستقرار النسبي وبالتالي فإن تعديلها أو تغييرها أمراً ليس سهلاً كما هو حال الاتجاهات .

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على دور المدير الفعّال الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداماً أمثل. وعلى كافة عناصر المنظومة التعليمية التي تشمل المشرفين والتربويين الإداريين والمعلمين.

ولا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما زادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية وكلما تطور التعليم ، إن مفهوم الإدارة المدرسية قبل ثلاثين عاماً ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية اليوم ومفهوم الإدارة المدرسية اليوم ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية بعد ثلاثين عاماً وفي العصر الذي نعيش فيه الآن من الواضح أيضاً أن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الولايات المتحدة الأمريكية يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الكونغو كما يختلف عن مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها في الهند أو في اندونيسيا أو في تركيا اختلافاً كبيراً يتمشى مع المفهوم الأساسي للتربية في كل قطر من هذه الأقطار.

لقد تغيرت المجتمعات وتغيرت معها مفاهيم الحياة ثم تغير مفهوم التربية لدى هذه المجتمعات كما تغير مفهوم التعليم . ثم يتبع هذا التغير تغيرات كثيرة ومفاهيم أكثر عن التربية والتعليم وكانت تهدف إلى التطور والنمو في العملية التربوية والتعليمية حتى وصلت إلى أرقى المستويات الحديثة وتمشياً مع هذا التطور الحديث للتربية والتعليم قامت التربية الحديثة بتخصيص هذا الاصطلاح (مدرسة) وأطلقته على المكان الذي خصصته لتعليم الأطفال . وخصصت أيضاً المدرسين الذين يقومون بتدريب الأطفال والذين يقومون على رعايتهم في المدرسة. (مساد،١٤٢٥،ص ٢٨)

ولعل السبب الرئيس الذي دعا التربية لتخصيص مكان معين وإطلاق أسم خاص عليه هو ظهور التعليم الجماعي لذا أصبح من الضروري توفير الأماكن اللازمة لهذه الإعداد الوفيرة التي تتوافد على المدرسة لتلقي العلم والمعرفة ، هذا من جهة ومن جهة أخرى نمو العلم والمعرفة وإتباع الثقافة ، وتعدد المواد ، وظهور العلوم الحديثة ، والاختراعات المتطورة التي تظهر من حين إلى آخر في شتى أنحاء العالم وبالطبع يتبع هذا التنوع في المعرفة تنوع المتخصصين في هذه المعرفة لتدريسها في المدرسة . فهناك أستاذ اللغة العربية ، وأستاذ اللغة الإنجليزية وأستاذ الكيمياء ، وأستاذ الرياضيات ، وأستاذ العلوم ، وأستاذ الرسم والأشغال وهكذا .

لذا أصبح لزاماً أيضاً على التربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم وينسقهم إذا احتاج الأمر في هذا المجتمع البشري الصغير في هذه الأسرة الصغيرة وهي المدرسة – وأن يكون العقل المفكر للمدرسة . وأن يكون القلب النابض فيها . أليس هو المدير. (مشاد،١٤٢٥، ص ٢٩)

وأصبح من الضروري للمشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذا الإدارة لاسيما بعد أن اتسع مجالها فشمل النواحي الإدارية والفنية وبعد أن أصبحت الإدارة توجه عنايتها للطفل لا في المدرسة فحسب بل في المدرسة والبيئة والمجتمع .

ويعني هذا أن الإدارة المدرسية لم تعد مسئولة فقط عن الطفل داخل المدرسة بل هي مسئولة عنه خارج المدرسة أيضاً في كثير من الحالات التي يخشى علي الأطفال منها داخل المدرسة وذلك عند تسرب العدوى من خارج المدرسة لداخلها مثل المشاكل التي تحدث في البيئة الخارجية وعندما تحاول هذه المشاكل اقتحام أسوار المدرسة . (مشاد،١٤٢٥،ص ٢٦)

وتحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية التي يجب المحافظة عليها داخل المدرسة أصبح من الضروري على المسئولين عن الإدارة المدرسية أن يقفوا لهذه المشكلات بالمرصاد وأن يحاربوا جميع المبادئ والمعتقدات الهدامة التي تتناقض مع التعليم والمبادئ التي يتعلمها الطفل في المدرسة تحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية في المجتمع الذي يعيش فيه.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها الكبرى بالنسبة لكل طفل في المدرسة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع لها المجتمع ويراقبها بدقة عن كثب هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة التي يجب غرسها في نفوس الصغار داخل المدرسة.

العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

قبل البدء في توضيح العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، يجدر الإشارة إلى تعريف هذه المصطلحات وفقاً لما ورد من المتخصصين ، **وذلك على النحو التالي :**

الإدارة التربوية

تعرف الإدارة التربوية بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية " . (لشيباني،١٩٨٥،ص ١٨٤)

الإدارة التعليمية

تعرف الإدارة التعليمية بأنها "كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية . تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم" .(مشاد،١٤٢٥،ص ٢٢)

الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية هي " تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم" . (مشاد،١٤٢٥، ص٢٥)

ويمكن القول أيضاً بأن الإدارة المدرسية تعني "جميع الجهود والإمكانيات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً". (مشاد،١٤٢٥،ص ٢٥)

أما الأستاذ (فوكس) فيعرف الإدارة المدرسية "بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية ". (مشاد،١٤٢٥، ص ٢٧)

وبعد استعراض تعريفات المصطلحات سيتم توضيح العلاقة بينها على النحو التالي :

الواقع أن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم . وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً . ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي يترجم إلى العربية بمعنى "التربية " أحياناً و" التعليم " أحياناً أخرى ، وقد أدى ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Educational Administration إلى الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً . (مرسي،١٤٢٢، ص ١٢-١٣)

العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية :

يفضل بعض الكتاب والمتخصصين استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) ليتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة "تربية " على كلمة "تعليم" باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم . وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي "التربية الكاملة" .

كما أن مصطلح " الإدارة التربوية" أكثر شمولاً ولأن الإدارة التربوية هي الطريقة التي يدار بها النظام التعليمي بشكل عام . والإدارة التربوية تشمل مدخلات وعناصر العملية التعليمية جميعها من موارد بشرية (معلمين ومتعلمين ،...) وما تحمله من قيم واتجاهات وعناصر مادية (الأبنية والتجهيزات والمعدات والتقنية ،...)، كما أن لفظ التربية يشتمل على التعليم ، على أساس أن العملية التربوية هي وضع تعلم وتعليم ، فإذا ما أطلق على إدارة التنظيمات التي تقوم بتنفيذ العملية التربوية إدارة تعليمية ، فكأننا نكون قد أغفلنا جانب التعلم الذي يقوم به المتعلم ولكان من الأحرى استخدام مصطلح الإدارة التعليمية ، إلا أن استخدام الإدارة التربوية يعد أكثر تعبيراً وشمولاً .

ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية للعملية التعليمية. (مرسي،١٤٢٢، ص ١٢-١٣)

العلاقة بين الإدارة التربوية و الإدارة المدرسية :

أما فيما يتعلق بالفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ، فهناك خلط شائع بين المفهومين عند بعض التربويين إذ يطلقون مصطلح الإدارة المدرسية على الإدارة التربوية أو الإدارة التربوية على الإدارة المدرسية، رغم اختلاف المعنى بين المصطلحين، ويحاول الدكتور إبراهيم مطاوع التفريق بين المصطلحين فيرى أن الإدارة التربوية ترجمة للمصطلح Educational Administration ويطلق على الإدارة المدرسية School Management فاللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التربوية سواءً على مستوى المركز (الوزارة) أو المديريات التابعة من عمليات الإدارة . بينما يطلق اللفظ الثاني على الوحدات التنفيذية التي تشمل المدرسة . (الشلعوط،١٤٢٣، ص ٤٧)

والإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية ، في حين أن الإدارة التربوية هي التي تقوم برسم السياسة وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية كما تقوم بالإشراف والرقابة لضمان سلامة تنفيذ السياسة التربوية المرسومة .

وهناك فرق آخر وهو أن الإدارة التربوية يرأسها وزير مهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة ، والإشراف على تنفيذ هذه السياسة إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الوزارة المختلفة . أما الإدارة المدرسية فوحدتها المدرسة ويعمل على إدارتها مدير المدرسة ومهمته العمل على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ضمن القوانين والأنظمة التي رسمتها الإدارة التربوية ، وتختلف الصلاحيات الممنوحة له من بلد إلى آخر وفقاً للنظام الإداري المتبع .

وخلاصة القول أن الإدارة التربوية هي نظام تربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام وما يحكم ذلك من تشريعات وقوانين ، وأما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة والذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها . (الشلعوط،١٤٢٣، ص ٤٨)

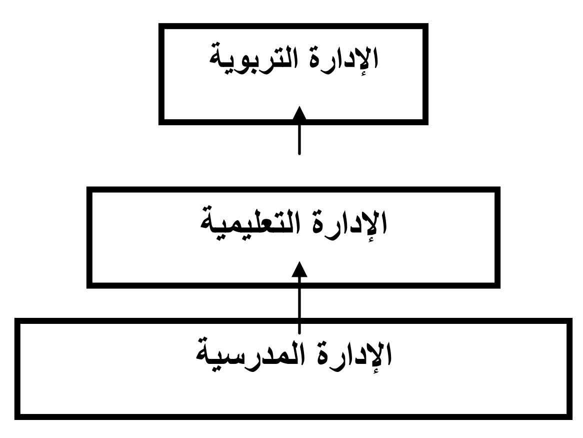
العلاقة بين الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية

يبدو أن هناك خلطاً في المؤلفات العربية في استخدام مصطلح الإدارة المدرسية، حيث تتناول بعض الكتب العربية التي تحمل عنوان "الإدارة المدرسية" مستويات من الإدارة فوق مستوى المدرسة مما يخرج الموضوع عن المعالجة العليمة الدقيقة . وربما يعود هذا الخلط إلى أن كثيراً من الكتب الأجنبية التي تحمل عنوان " الإدارة المدرسية" تركز على المدرسة التي تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية ككل ، وتتمتع بحريات كبيرة في التصرف، وتقوم بالأدوار الرئيسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، بينما نجد المدرسة في البلاد العربية لا تحظى بهذه المكانة

الكبيرة من الناحية الإدارية. وبناءً عليه تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء أيضاً من الإدارة العامة. (مشاد،١٤٢٥،ص ٢٥)

فالمدرسة ما هي إلا وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الأداة الفعّالة لتحقيق أهداف هذه السياسة . وهي أيضاً أي المدرسة المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والتربوية والثقافية في شتى صورها من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل وتعد له العدة لحاضره ومستقبله وتعده من أجل القيام بتحمل مسؤولياته الملقاة على عاتقه من أجل البناء والتطور.

كما أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وبهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل. أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام . (مرسي ، ١٤٢٢، ص ١٢-١٣)



الإدارة المدرسية عند المسلمين:

الإسلام يحث على العلم ، إذ كانت أولى آيات القرآن الكريم التي نزلت معلنة بدء الرسالة (**اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ**) [سورة العلق:١]

وقد استخدم العلماء المسلمونَ الذين كتبوا في مجال التربية مجموعة ألفاظ دالة على التربية منها كلمة "تعليم" التي استخدمها برهان الدين الزر نوجي في كتابه الشهير "تعليم المتعلم طريق التعليم" ، والإمام أبو حنيفة النعمان في رسالته "العلم والمتعلم" ، والجاحظ في "رسالة المعلمين". ومنها كلمة "الأدب" و"التأديب" التي استخدمها طاش زاده في كتابه "رسالة في علم الأدب" والماوردي في كتابه "أدب الدنيا والدين" وشمس الدين الأنباني في"رسالة في رياضة الصبيان وتعليمهم وتأديبهم".كما استخدموا لفظ الأدب بمعنى التربية ، وبمعنى آخر هو العلم والمعرفة ، وقد فضل أعلام المربين المسلمين مفهوم التأديب وغلبوه على المصطلحات الأخرى مثل التعليم والتربية والتزكية .(الخطيب ،١٤١٥، ص ٤٦).

ومما يميز التربية الإسلامية أنها تشمل جميع فئات المجتمع ، فإذا كانت التربية في الحضارات السابقة على لإسلام تقتصر على فئة معينة دون سواها من فئات المجتمع، فإن التربية في الإسلام مكفولة للجميع ، وطلب العلم فريضة على الذكور والإناث ، وحق التعليم في الإسلام لا يقتصر على الغني دون الفقير، ولا على البصير دون الكفيف. والتربية الإسلامية تشمل جميع مراحل نمو الإنسان .(الخطيب ،١٤١٥، ص ١١٠).

وفي الإطار السابق كان على المسلمين أن يعملوا على تعليم أبنائهم، وأن يفرغوا من أبناء المسلمين من يتولى تعليم الصبية . ومن هنا ظهر الكتّاب ليقوموا بهذه المهمة . وانتشرت الكتاتيب في أنحاء المدن والقرى ، تارة بجوار المساجد وأخرى بعيدة عنها، لكن لا تكون بداخلها على أي حال . ويتولى التعليم فيها معلم واحد في الغالب أو قد يشترك معلمان أو أكثر . (الخطيب ،١٤١٥، ص ٣٧٥).

وارتبطت التربية الإسلامية بالمسجد ارتباطاً وثيقاً ، ففيه كانت تعقد حلقات العلم ، وتلقي الدروس الدينية لتنشئة الصغار وتلقينهم تعاليم الإسلام . ومع تطور الثقافة الإسلامية والحضارة الإسلامية اتسع المسجد للعلوم الدينية وغيرها من معارف ذلك العصر .

وقد استخدمت المساجد كثيراً من الوسائل في التربية منها : الخطب الدينية والدروس التي تعقب الصلاة، والمحاضرات التي تلقى في فترات دورية أو في مناسبات خاصة . هذا بالإضافة إلى المكتبات الملحقة بالمساجد الكبرى التي يجد فيها القارئ كثيراً من ألوان المعرفة الدينية والاجتماعية . (الخطيب ،١٤١٥، ص ٢٤٩)

ومن أجل هذا فقد أنشئت المدارس ، ودور العلم ، والمكتبات العلمية ، وعندما دعت الحاجة إلى ترجمة العلوم الأجنبية في العصور الإسلامية المختلفة ، خاصة العصر العباسي تمثلت جهود الدولة في إنشاء المعاهد العلمية الكبيرة ، مثل (دار الحكمة) ، واستمرت جهود الدولة في إنشاء المدارس ، فأنشئ نظام (المدرسة) على يد الوزير السلجوقي سنة ٤٥٨هـ ، واستمرت الجهود على مستوى الأفراد والحكام في إنشاء المدارس وبيوت الحكمة ودور العلم والمدارس ، ووقفت الأراضي والممتلكات للإنفاق عليها وصيانتها . ووزعت الأرزاق على الطلاب والمعلمين لسد مطالبهم في الحياة . (الشلعوط،١٤٢٣، ٢٤)

وقد كانت البيئة بكل عناصرها في المجتمع المسلم بيئة مشجعة على الاستمرار في طلب العلم. فالأسرة تشجع عليه بدوافع دينية ، والأمراء وأصحاب الجاه كانوا يتسابقون في تهيئة أماكن الدرس ويقفون عليه ما يضمن استمرارها، أما العلماء فقد اخذ كل منهم مجلسه في المسجد أو في داره يقدم ما لديه احتساباً لوجه الله تعالى.

وكان موسم الحج فرصة سنوية للمعلمين والمتعلمين، فكان أصحاب العلم وطلابه يرتادون المساجد أثناء طريقهم لأداء الفريضة ، وكان فرصة لزيارة المتعلمين للمراكز الثقافية الإسلامية والاستماع لكبار العلماء والأساتذة . (الخطيب ،١٤١٥، ص ٤٠٠)

وقد سبق المسلمون غيرهم من الحضارات الأخرى في رصد بعض المبادئ على مستوى التنظير والتطبيق معاً منها :(الخطيب ،١٤١٥، ص ٣٧٢-٣٧٣)

١. إلزامية التعليم.
٢. التعليم المستمر.
٣. توجيه التلاميذ حسب ميولهم.
٤. مراعاة الفروق الفردية "التعليم المفرد".
٥. العناية بالمتعلم والتنويه بقدره.
٦. تكافل المجتمع في تعليم أبنائه.
٧. الرفق بالمتعلم والحنو عليه والترحيب به والبشاشة له.
٨. الإشفاق على المخطئ وتشجيع المحسن والثناء عليه .
٩. التدرج في عملية التعليم.
١٠. استخدام الوسائل المعينة.
١١. تخير أحسن الوسائل وأكثرها جدوى في التعلم.
١٢. إثارة الانتباه بالسؤال والحوار .

الفصل الثاني
الأسس العلمية للإدارة

ويشير (دركر) وهو من أول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد أن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هو أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية ترتكز على الجانب الإنساني– دوافع الأفراد وسلوكهم وأداؤهم – وتشمل الوظيف الكلية للإدارة ويمكن أن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .

ويرى (همبل) أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين ويركز (مالى) أنها تعبر عن إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف الإدارة ويقابل حاجات الأفراد وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة أساسية هي تحديد أهداف واقعية بواسطة أعضاء الإدارة والعمل على تحقيقها في ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية .

ويحاول (البرخت) أن يصل إلى تعريف شامل للإدارة بالأهداف برمج فيها عددا من أفكار الباحثين في هذا الشأن فيذكر أنها نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق الأهداف الشخصية .

ويشير (كمال درويش) إلى أن الإدارة بالأهداف تركز على وضع الأهداف للهيئة أو المؤسسة ككل في شكل خطوط واضحة المعالم وكذلك وضع أهداف كل منصب من المناصب الإدارية والتنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هي الأصل لكل نشاط وكذلك لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسن وكل عملية تقويم .

*فلسفة الإدارة بالأهداف :-

١. يعتبر العنصر الإنساني احد العوامل الحاسمة في عمل الأجهزة وتحريكها وكذلك وضع الخطط وتنفيذها حيث أن النظرة المتشائمة تصف الإنسان بالكسل والسلبية وكرة العمل وضعف الطموح في حين أن النظرة المتفائلة تصفه بالنشاط والايجابية وحسن العمل وتنوع الدوافع .
٢. يصاحب مفهوم النضوج والرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية مفهوما أخر هاما هو قابلية الإنسان للتقدم والتطور والابتكار والتجديد وذلك بعكس النظريات التقليدية في الإدارة التي تتوقع من الأفراد الأداء العادي أو الجيد والالتزام باللوائح فحسب .

٣. تنطلق الإدارة بالأهداف وليست الأنشطة أو الأفعال أو ردود الأفعال وذلك أن الهدف أو النتيجة هو الرباط النفسي الزى يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو تحقيق الأهداف
٤. تزيد مساهمة المديرين والأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة إذا فهموا وتعرفوا على الأهداف وكذلك الرابطة بين هذه الأهداف وأهدافهم الشخصية وكيف يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة أهدافهم الشخصية.
٥. مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة ليست بالضرورة متعارضة أو متناقضة أو أنها كذلك في كل الأوقات
٦. لا توجد طريقة مثلى للأداء وإنما تستخدم الطرق المناسبة للداء من خلال تواصل المديرين والأفراد العاملين تحت قيادتهم في حدود الإمكانيات والظروف والمتطلبات التي يضعونها سويا ويتفقون على تحقيقها
٧. للقيمة الداخلية للعمل وزن كبير عند الأشخاص الناضجين تلك القيمة يستمدها الفرد من أدائه لعملة.

*تطور الأداء بالأهداف :-

<u>يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف من ثلاث زوايا :-</u>

١. الزاوية الأولى :-

الإدارة بالأهداف تعبر عن نظام لتقويم الأداء تستخدم فيه معايير محددة لقياس الأداء وقوامها النتائج المتوقعة من الأفراد

٢. الزاوية الثانية :-

الإدارة بالأهداف تحاول أن تجيب على أسئلة تخطيطية ورقابية محددة

- الأسئلة التخطيطية هي :-

١. ما الذي يجب أن تعمله؟
٢. متى يجب عمله؟
٣. ما التكلفة؟

- الأسئلة الرقابية :-

١. ما المستوى المرضى للنتائج.
٢. ما المعدل المطلوب للتقدم.
٣. ما العلاج المطلوب لتصحيح الأخطاء.

٣. الزاوية الثالثة :-

الإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير وطريق جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة

*الإدارة بالأهداف في عشرة مبادئ:-

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين .

والنقاط العشر ألأتيه تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب :-

١- تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها

٢- تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلي تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين

٣- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء

٤- يعتمد هذا الأسلوب على إفتراضيات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته

٥- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف

٦- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسيه

أ- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .

ب- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محدده .

ت- يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائيه .

ث- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس .

ج- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ .

٧ – يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف

٨- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد

٩- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق اى أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز

١٠- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع

<u>هناك سبع برامج معروفة من اجل الإدارة بالأهداف وهي:</u>

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
- الربط بين الأهداف عبر المدراء .
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف .
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديده أو تقويم أخطائها .
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .

* أهداف الإدارة بالأهداف:

١. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك .
٢. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية .
٣. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

فالتخطيط فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة .

*ثانيا الإدارة بضمير (الإدارة بالمبادئ) :-

يعنى مفهوم الإدارة بضمير هو تحسين الأداء من خلال الاستقامة وتحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام وأنها تعنى تركيز الانتباه على العناصر **الثمانية الآتية :-**

١. الداب على تنمية وتطوير الموظفين الذين يظهرون التزاما عميقا برسالة المنظمة وقيمها ويتوقون لتحديد أهدافها
٢. السعي لخلق بيئة عمل محرضة على الإبداع والابتكار مثل البيئة تعيد تشكيل نفسها كل يوم
٣. وضع أولويات بحيث تركز جهود المنظمة ككل وجهود كل فرد على استثمار الموارد الرئيسية والكفاءات المحورية التي تحقق أعلى عائد ممكن

٤. الإيمان بان السبب الجوهري لوجود الشركة هو تقديم خدمات متميزة للعملاء
٥. الرغبة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على الأسواق والسلع والخدمات
٦. العمل من منطق أن الوقت مورد ثمين واصل ثابت يمكن استغلاله ومن ثم فان السرعة تعد موردا تنافسيا لا يجب تجاهله
٧. بناء منظومة مرنة ومتعاونة قادرة على التحالف والتفاهم مع غيرها من المنظمات
٨. العمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة وموظفيها ومورديها وعملائها بهدف الحفاظ على أفضل الموظفين والعملاء والموردين.

أنماط سلوك الموظفين :-

١. (اللا مبالون) لا فائدة ترجى منهم وتكمن خطورتهم في أن سلوكياتهم تتصف بأنهم يتأخرون في الحضور عن العمل ويحاولن الحصول على اكبر قدر من العطلات والأجازات
٢. (الساخطون) لا يشعرون أن أمالهم ورغباتهم لم ولن تتحقق لذلك فهم يسعون إلى التغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا
٣. (المحفزون) هؤلاء يشعرون بالرضا في وضعهم الحالي ولكن مثل هذا الإحساس قد يكون مؤقتا.
٤. (الموالون) هؤلاء يستمتعون بالعمل ويدركون أنهم يقدمون مساهمة جوهرية للمنظمة.
٥. (المتفانون) هؤلاء يتحركون وفق قيم المنظمة

*مفاهيم ومبادئ الالتزام :-

- يمكن للمدير أن يشعل جذور الالتزام في العاملين من خلال المفاهيم **والمبادئ الآتية :-**

١. اعتبار الموظفين هم أصول الشركة
٢. إتباع نموذج أدارى جديد
٣. استخدام أسلوب الإدارة بالمبادئ
٤. الضمير المبدع
٥. الضمير في خدمة العملاء

ثالثا: إدارة التغير

قال "جاك ولش" رئيس شركة "جنرال اليكتريك" أن مسار التقدم واتجاهات التغير في التسعينات ستجعل سنوات الثمانيات مجرد نزهة قصيرة للراحة والاستجمام" فما بالك بالتغيرات المشاهدة والمتوقع مشاهدتها في القرن الحادي والعشرون . ولكي تستطيع المنظمة التواؤم مع التغير مع معطيات العصر يجب أن تبنى ثقافة المنافسة على **التركيز على المحاور التالية :**

التعلم المستمر :

لكي تستمر الشركة في المستقبل يلزم اعتبار التغير فرصة سانحة يجب اقتناصها وعلى الشركة أن تشجع أفرادها على مزيد من التعلم والتطوير وتقوم بتصميم برامج ملائمة للنمو الوظيفي .

لتحقيق ذلك يلزم على الشركة أن تؤسس بيئة يشيع في أرجائها روح الثقة والالتزام ..، مثل هذه البيئة تدفع الموظفين إلى تكريس معظم وقتهم نحو مزيد من التعلم وتطوير المهارات بدلا من الخوف والارتباك .

يشير "نوفاكا " إلى أن صناعة المعرفة ونشرها في كافة أرجاء المنظمة تتجاوز المعادلة المجردة للبيانات ، اذ أن صناعة المعرفة الحقة تنطلق من أرواح وضمائر كل العاملين بالمنظمة ، بحيث يتم صهر أحاسيسهم ومن ثم إتاحة نتائج هذا التفاعل الفكري والروحي للجميع وإخضاعه للاختبار والاستخدام من قبل المنظمة .

تقبل المخاطر :

بعض الشركات تخاف التغير بسبب الخوف من المخاطرة ، في هذا النمط من المنظمات للمحافظة يعاقب الموظفون الذين يخفقون إذا جربوا شيئا جديدا . على المنظمة أن تعرض المشكلات كفرص للتعلم ، كما يجب أن تثمن المحاولات الإبتكارية حتى لو لم يكتب لها النجاح .

يجب على المنظمة أن تتعلم من أخطائها ..، فعندما سئل " جون باترو " بعد هزيمة فريق جامعة "بنسلفانيا" لكرة القدم الذي كان يديره ، عن شعوره بعد الخسارة الكبيرة أجاب " أظن أن هذه الخسارة ستفيد الفريق لأنها خسارة فادحة ستمكن كل لاعب من الوقوف على أخطائه والتعلم منها ".

الاستعداد للطوارئ :

على الشركة أن تكون مستعدة دائما للمفاجئات فالأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة تحدث تتابعا يفوق في الغالب ما هو متوقع .

يجب على الشركة ألا تنتظر حتى تحدث الأزمة والبدء في معالجتها ...، وفي هذا الصدد يقول " كريس نولتون ك في مقالة نشرتها مجلة "فورنتشن " .. " أنت لا تستطيع التحكم في المستقبل ، ولكنك تقرره وتغيره بفكرك

رابعا الإدارة على المكشوف :-

تعد الإدارة على المكشوف أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيطٌ في متطلباته عميقٌ في آثاره، ويطلق عليه البعض «الإدارة بالرؤية المشتركة». وهى الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الإستراتيجية واضحة للجميع. وتقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود، وهكذا.

وتعمل الإدارة على المكشوف على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل. وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

الإدارة المرئية " جمبا كايزن " المنهجية اليابانية لتحسين الأداء.

وتعني كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة ومعايشة وملامسة الواقع كركيزة أساسية في الإدارة المرئية وكيفية استخدام مفاهيم الإدارة المرئية في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول للمواد وتحديد الأهداف في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء. وهى في الإدارة اليابانية مبنيه على أنه يجب على المدير أن يقضي معظم وقته متنقلا بين المكاتب يتعرف إلى موظفيه ويعرفونه ويستمع إليهم ويهتم بما يجري من حوله ويتابع أحوال الشركة وانتشرت هذه الإدارة حتى أسموها "الإدارة بالسير على الأقدام"

إن الإدارة المكشوفة أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان «جمبا كايزن» (GembaKaizan) وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبتين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير. وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلابد من التمسك بثلاث استراتيجيات أساسية: وضع قواعد العمل، التطهير من الفساد، الترشيد، **وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية، نوجزها في التالي:**

١ - النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أية مشكلة.
٢ - الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.
٣ - اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على أن لا يمنعنا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.
٤ - البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القدح الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج. وهنا فإننا نهيب بالقائمين على إدارة منشآتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيد القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.
٥ - وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.

وهناك أسباب تحد من ممارسات الإدارة المرئية وتعوق شفافية العمل الجماعي، مما يضطر البعض إلى اللجوء إلى أساليب التضليل كأسلوب عمليات التجميل ليعطي انطباعاً خارجياً مرضياً لأداء الأعمال، ومن الأسباب الأخرى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهمها الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فتحاول البقاء بإتباع كل الأساليب حسب المقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، ومن هذه الأساليب محاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة، وهنا تتضح الأنانية وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن أهمية المصلحة العامة وجدارة أداء العمل، باستغلال الآخرين في تحقيق الأحلام الشخصية للقيادة على حساب رسالة المنظمة وأفرادها، وذلك بهدف تحسين صورة القيادات أمام المجتمع وأمام الإدارة العليا لغرض الاستمرار في المنصب الإداري، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير، وينحصر التركيز على الإيجابيات والمبالغة في كيفية تحقيقها، إضافة إلى المبالغة في مظاهر البهرجة كالاحتفالات المكلفة بدون جدوى.

ومن عوائق الإدارة المرئية أن بعض القيادات الإدارية يقع فريسة للخداع الوظيفي المؤسسي الذي غالبا ما ينتجه من يليهم في المراكز الإدارية والإشرافية أو من فئة الموظفين المقربين. لأن القيادات الإدارية غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتبات الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأمورهم الخاصة، وفي

حالات أخرى تضطر بعض القيادات في المراكز الإدارية الوسطى إلى إخفاء الحقائق أو تدميلها خوفا من القيادات العليا كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

وهناك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية والشفافية، ومنها تحديد القواعد المنظمة للعمل مثل تحديد المهام والواجبات الوظيفية ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد، والثانية إستراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها وعلاجها في أماكن وقوعها، وقد يكون أحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل، إضافة إلى معالجة الأساليب والسياسات الإدارية وطرق ممارستها، ويعتبر التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد وقوع المشاكل الإدارية ولكنه في نفس الوقت يعتبر التغيير وسيلة للتطوير الإداري المستمر، لذا لابد أن تكون ثقافة التغيير إحدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها أو التكيف معها.

.....وأخيرا، يعتبر القضاء على هدر الثروات من أهم استراتيجيات الإدارة المرئية، وقد يكون من مظاهر الهدر عندما تكون المنظمة في خدمة الإدارة وليس العكس، كذلك أساليب المتابعة الإدارية بأسلوب التجسس أو أسلوب العنف الرقابي على الموظفين، والذي يتسبب في تعطيل العمل نتيجة للخوف الذي ينتابهم والشك والتردد والتباطؤ وتعقيد الأمور، وقد يكون الهدر في الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية في عدة شهور مما يعرقل مصلحة المنظمة والعاملين فيها، لذا فإن النزول إلى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة سيقضي على مسببات هدر الثروات ويقضي على بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري،

خامسا إدارة الأزمات :-

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحدّ من الخسارات لأدنى حدّ ممكن .

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات ، ولا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها ، العلاقات العامة تقوم

بدور كبير وفعّال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية.

الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات :-

أولا: الأسباب الإنسانية وتشمل:

١- سوء التقدير والاحترام.
٢- حب السيطرة والمركزية الشديدة.
٣- تعارض الأهداف والمصالح.

ثانيا: الأسباب الإدارية وتشمل:

١- سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.
٢- عدم التخطيط الفعال.
٣-اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.
٤- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.
٥- عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

وعلى أية حال فان الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التقهقر والهلاك.

وعليه فلابد من تنصيب برنامج أو أكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، إذا ما أراد القائمون على الواقع السياسي والإداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على اقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى أكثر دقة أشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفاعل.

* خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها :-

١. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.
٢. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
٣. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.
٤. غالبا ما يصاحبها أمراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
٥. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطا أزموياً على الجهاز الإداري.
٦. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الأزمة.

*مراحل الأزمة وإدارتـها :-

تقسم مراحل الأزمة ومن ثم إدارتـها إلى:

١- مرحلة الصدمة:

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجـة الغموض ويـؤدي إلـى الإربـاك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلـة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.

٢- مرحلة التراجع:

تحدث هذه المرحلـة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بـوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

٣- مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للازمة بغية تفكيكها.

٤- مرحلة التأقلم:

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار اللازمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فان الأمور سوف تتجه إلى بخط بياني نحو الكارثة. وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار.

وإلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة التالية من مراحل إدارة الأزمة إلا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على أعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها،في مواجهة الخطر.

*أساليب حل الأزمات والتعامل معها :-

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول،ويصطلح عليه بالطرق التقليدية،والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها،قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أولا:الطرق التقليدية:

وأهم هذه الطرق:

١. إنكار الأزمة:

حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير

الأزمـة والسـيطرة عليهـا. وتسـتخدم هـذه الطريقـة غالبـا فـي ظـل الأنظمـة الدكتاتوريـة والتـي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل فـي كيانهـا الإداري.

وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

٢. كبت الأزمة:

وتعنـي تأجيل ظهور الأزمـة ، وهو نـوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

٣. إخماد الأزمة:

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلنـي العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

٤. بخس الأزمة:

أي التقليـل مـن شـأن الأزمـة (مـن تأثيرهـا ونتائجهـا). وهنـا يـتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

٥. تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

٦. تفريغ الأزمة:

وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. **مرحلـة الصدام:** أو مرحلـة المواجهـة العنيفـة مـع القوى الدافعـة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب. **مرحلـة وضـع البدائل:** وهنـا يقوم المدير بوضـع مجموعـة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العمليـة تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

ج. **مرحلـة التفـاوض مـع أصـحاب كـل فـرع أو بـديل:** أي مرحلـة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفـاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤيـة علميـة شـاملة مبنيـة علـى عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الأخر ومـا الذي يمكن تقديمـه للحصـول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم علـى قبـول التفاوض ؟،،

٨ـ عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصـانعة للازمـة وعزلهـا عن مسـار الأزمـة وعـن مؤيـديها وذلك مـن اجـل منـع انتشـارها وتوسـعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانيا: الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي،:-

١- طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها،وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ،.

٢- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

٣- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

٤- طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات،.

٥- طرية تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

٦- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها،ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية **ومن طرقها الشائعة هي:**

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

٧-طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى غالي أزمات صغيرة مفتتة.

٨- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل .

<u>ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:</u>

أ- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة
ج- تصفية العناصر القائدة للازمة
د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

٩- طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات،فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

١٠- احتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

<u>ما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:</u>

أ- أسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم احد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
ج- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين،أي التفاوض مع استخدام القوة.

....ختاما فان ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها ، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار إلى

وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الأخر ، سيما وان سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

إجابة السؤال الثاني :-

ج أ :- إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع آخر وإن كانت التساؤلات هي التي سوف تختلف ، وفيما **يلي سنتعرض لأهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء كلية :-**

- ما هو الهدف من إنشاء الكلية؟
- ما هي الفوائد التي تعود على المجتمع من إنشائها؟
- ما هي الأعداد المتوقع التحاقها بها؟
- ما هو الموقع المناسب لإنشائها.
- من سيكون المسئول عن تنفيذ المشروع؟
- ما هي المدة التقريرية لعملية الإنشاء؟
- ما هي التكاليف التقديرية لعملية الإنشاء؟
- من سيكون المسئول عن الإشراف؟
- ما هي المشكلات المتوقعة؟
- ما هي البدائل لحل المشكلات؟
- كيف سيتم تقويم مراحل تنفيذ المشروع؟

ج ب :- بعد إجراء الدراسات والتنبوئات التي تفيد تلك التساؤلات السابقة **وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية فإن التخطيط يسير في المراحل التالية :-**

أولاً :- تحديد أهداف إنشاء الكلية .
ثانياً :- رسم السياسات والإجراءات .
ثالثاً :- التنبؤ وإعداد الموازنات .
رابعاً :- وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

- مراحل تخطيط المشروع لإنشاء الكلية :-

بعد إجراء الدراسات والتنبوئات التي تفيد تلك التساؤلات السابقة وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية فان التخطيط يسير في المراحل التالية :-

- أولاً : تحديد أهداف إنشاء الكلية :-

- يجب تحديد الأهداف بوضوح ومع مراعاة أن تكون تلك الأهداف نابعة من حاجات المجتمع ومتمشية مع الفلسفة التعليمية والتربوية للدولة وذلك مثل **الأهداف التالية :-**

- إعداد المتخصصين في تدريس وتدريب وإدارة الأنشطة الرياضية والترويحية
- إعداد القيادات للعمل في مجال رعاية الشباب
- المشاركة الايجابية مع الهيئات والمؤسسات المعنية بتطوير التربية الرياضية في المجتمع
- تقديم الاستشارة العلمية للهيئات الحكومية والأهلية في مختلف مجالات التربية الرياضية والترويح

- ثانيا رسم السياسات والإجراءات :-

- يجب وضع تصور للسياسات والإجراءات التي تتمثل في قواعد توضح بشكل عام ما يجب عملة وما لا يجب عملة .
- كما يجب أن ترتبط السياسات الإدارية راسيا وأفقيا مع بعضها وان تتماشى مع السياسة العامة للدولة.
- ورسم السياسات يشمل السياسات الأساسية وهى السياسة التي تحكم السياسات الأخرى وتكون مدونة في اللائحة التأسيسية للكلية وكذلك السياسات العليا التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا وأيضا السياسات الإدارية وهى المرتبطة بعدة أوجه من النشاط والأعمال مثل السياسات التالية :-

- التعليم
- البحوث والدراسات
- العلاقات العامة
- المالية
- الشراء
- المكتبية
- الأفراد

- وتتضمن سياسات الأفراد سياسات التعيين وسياسات الترقي وسياسات إنهاء الخدمة .

- ثالثا : التنبؤ وإعدادات الموازنات :-

- تعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية ولذا يجب عند وضع مشروع تصميم الكلية تحديد الاحتياجات في صورة كمية وتحديد التكلفي التقديرية لكل منها وبحيث يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية خاصة بالوظائف والأقسام ثم يتم تجميع كل هذه الخطط المترجمة إلى أرقام والمرتبطة بكل جزيئية في ميزانية محددة .

- **<u>ولذا يجب تقدير ميزانية للمنشات الادارية والفنية للكلية والتي تشمل :-</u>**

1. مقر العميد والوكلاء .
2. مقر الأقسام العلمية .
3. مقر المكتبة .

٤. مقر امين الكلية .
٥. مقر الشئون المالية والإدارية .
٦. مقر الدراسات العليا .
٧. مقر شئون التعليم والطلاب .
٨. مقر قسم رعاية الشباب .
٩. مقر لشئون الرعاية الصحية .
١٠. مقر لشئون الأمن .
١١. مقر للقسم الداخلي والإعاشة.
١٢. مقر للخدمات الطلابية .

- **<u>كما يجب وضع ميزانية تقديرية للملاعب والصالت المغلقة والتى تشمل :-</u>**

١. مقر الملاعب وملحقاتها .
٢. مقر الصالات المغلقة وملحقاتها .
٣. مقر لمنشئات الرياضات المائية .

- **<u>كما يجب وضع ميزانية تقديرية لوظائف اعضاء هيئة التدريس ومساعديهم وللوظائف الإدارية.</u>**

- رابعا : وضع برامج العمل والجداول الزمنية

عناصر ووظائف عملية الإدارة في اقرن الـ٢٠ :-

١. **<u>التخطيط :-</u>**
- وضع الأهداف والمعايير .
- رسم السياسات والإجراءات (اللائحة).
- التنبؤات وإعداد الموازنات .
- وضع برامج عمل وجداول زمنية .

٢. **<u>التنظيم :-</u>**
- تصميم الهيكل التنظيمي .
- تحديد المسئوليات .
- تحديد العلاقات .
- اختيار السلطة المسئولة .

٣. **<u>التوجيه :-</u>**
- الاتصال .
- القيادة .
- الدافعية والتحفيز .

٤. **<u>الرقابة :-</u>**
- وضع المعايير.
- قياس الأداء .

●تشخيص المشكلات وعلاجها (التقويم) .
عناصر ووظائف عملية الإدارة في اقرن الـ٢١ :-

١) التخطيط :-

●صياغة الرؤية والرسالة .
●وضع الأهداف ومعايير الأداء .
●تكوين إستراتيجية التميز التنافسي .
●تصميم نظم العمل الإلكترونية .

٢) التنظيم :-

تصميم الهياكل التنظيمية .
●تهيئة الموارد البشرية وتمكينها .

٣) القيادة :-

●تشكيل قيم وقناعات المنظمة .
●القيادة وشحذ الهمم .

٤) الرقابة :-

●الرقابة المتوازنة .
●الرقابة المالية .

تميزت وظائف الإدارة في القرن الـ٢١ عنها في القرن الـ٢٠ :-

بالاختزالية - وسرعة الأداء – النظر للمستقبل قبل الحاضر – البعد عن الروتين الوظيفي .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
أولاً :- تغيرات في التخطيط .	رؤية واحدة ورسالة مشتركة	
	- غياب الرؤية المستقبلية الواحدة المشتركة واهتمام المسئولين والعاملين بالحاضر ومشاكله .	- الرؤية والرسالة من أولويات المنظمات فهما بمثابة " الأسمنت الانفعالي " للقيادة والعاملين .
	وضع الأهداف ومعايير الأداء	
	- كان الاهتمام من ناحية نظرية بعدة أهداف ففي الممارسات العملية كان الاهتمام في الغالب بالربحية باعتبارها محور اهتمام أصحاب الأسهم .	- الاهتمام بأربع محاور مترابطة متتابعة تؤدي نتائج كل محور للمحور الذي يليه .
	ضرورة تكوين إستراتيجية أساسها التميز التنافسي ورضا العملاء في إطار تحليل إستراتيجي رباعي	

	- الأحوال في مجملها مستقرة إلي حد كبير ولم تكن المنافسة بين الشركات حادة أو شرسة مثلما هي اليوم ، كان يكفي للشركات اختيار السياسات الملائمة للأهداف .	- الأمر أصبح يتطلب دراسة إستراتيجية تتناول :- (١.الفرص – ٢.التهديدات المحتملة من السوق – ٣.القوة – ٤.نقاط الضعف الذاتية) وأحياناً يتطلب الأمر " جمع " معلومات سرية عن المنافسين وتبني " إستراتجيات هجومية " محورها التميز التنافسي وتحقيق رضا العملاء التام .
	تصميم نظم العمل الإلكترونية	
	- نظم تشغيل بطيئة تركز علي الانصياع للوائح والإجراءات لضمان السيطرة والانضباط التام ، ولذلك كان هناك عرقلة في تدفق العمل وتداخل في الاختصاصات وتوزيع العمل بين عدة إدارات وأقسام .	- نظم التشغيل تتميز بالسرعة والدقة دون التضحية بالمتطلبات الرقابية من خلال إعادة هندسة العمليات PROCESS RAANGINEERING في ضوء التقدم التكنولوجي الجبار .

ثانياً :- تغيرات في التنظيم .	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
	التنظيم المدمج والصلاحيات قرب التنفيذ	
	- نجد الهياكل التنظيمية مدببة تتعدد فيها المستويات الإدارية والإشرافية . - غالباً ما تتركز فيها السلطات في الإدارة العليا، كما أن الطاقات البشرية غير ماهرة في مجموعها.	- إن الهيكل التنظيمي لابد أن يكون مدمجاً أي مفرطحاً وذلك بالإقلال من المستويات الإدارية . - هيكل يقل فيه عدد الموظفين الداعمين ويزيد فيه عدد الموظفين المنتجين للربح ، هيكل تنظيمي ينقل الصلاحيات قرب التنفيذ .
	تقوية الموارد البشرية	
	- معظم الطاقات البشرية غير ماهرة وإن توفرت فيها المهرة فإنهم ينتظرون أقرب فرصة للخروج .	- لابد من توافر مهارة الموارد البشرية بالانتقاء وبالتدريب والتطوير والتحفيز .

ثالثاً :- تغيرات في القيادة .	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
	القيادة وشحذ الهمم	

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
	- بعداً عن المبالغة في التعبير فإن معظم المديرين يهربون من أي تغيير علي أساس:- " ما نعرفه أفضل مما لا نعرفه " " من الأفضل أن ندع الكلاب النائمة نائمة " - مديرين وليسوا قادة مهمتهم تنفيذ العمل بأقل مشاكل ممكنة يلجأون للتطوير الجزئي . - القهر والعصا طريقتهم في الإدارة . - مديرين تبادليين تحفيزاتهم مادية فقط . - لا يستثمرون في البشر وليس لهم رؤية للأجل الطويل ، إستراتيجياتهم دفاعية أو نمو مع التأني. - الاهتمام باللوائح والأنظمة أكثر من رضا العملاء ، وعدم وجود رؤية مستقبلية .	- قيادات لها رؤية وتؤمن برسالة المنظمة. - يعملون علي إقناع الناس حولهم . - ليسوا مديرين يحافظون علي الأحوال القائمة ولكنهم قادة للتغيير .
	تشكيل قيم وقناعات المنظمة	
	- غياب قيم وقناعات حضارة النظم والأدوار ، سيطرة حضارة القوة . (سلطة الرئاسة العليا)	- تكيف حضارة المنظمة لرؤية المنظمة ورسالتها ، فالأحلام والإستراتيجيات تتكسر علي حجر ثبات القيم والقناعات المشتركة في أي منظمة .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
رابعاً :- تغييرات في الرقابة .	- المعايير منحصرة في أن تكون معايير مادية فقط وذلك يرجع لأسلوب وضع الأهداف التي بالتالي تنعكس علي مقاييس الأداء وبالتالي المتابعة.	- لم تصبح المعايير مادية ولكنها أصبحت أيضاً غير مادية وتكون صعبة من ناحية في تطبيقها . - نظراً للتكنولوجيا المتقدمة أصبح من الضروري تصميم نظم دقيقة وسريعة لم تكن متاحة من قبل . - الرقابة أصبحت رقابة متوازنة – بين المعايير المادية والمعايير المعنوية – ورقابة مالية .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
تغيرات في ... عملية	صناعة القرارات عملية أساسية وهي جوهر عملية الإدارة	

	- كان الاهتمام في القرن الـ٢٠ علي الرشادة RATIONALITY في اتخاذ القرارات .	- أصبح من الضروري في القرن الـ٢١ الاهتمام بالابتكار والإبداع INNOVATION AND CREATIVITY للتعامل مع المتغيرات الجديدة . - الاهتمام بقبول الناس للقرارات وهو ما نطلق عليه "القرارات الفعالة" EFFECTIVE DECISION بدلاً من قرارات الحبر علي الورق .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
أخيراً:- تطور الفكر الإداري.	- الالتزام بالمنظور الكلاسيكي والمنظور السلوكي .	- الاتجاه إلي منظور يمثل الثورة الإدارية فيما يسمي بتحويل المنظمات أي تجديدها بشكل شامل . - أصبح الفكر الإداري الحكومي يعكس إدارة الحكومة بروح رجال الأعمال .

الفصل الثالث
مـــهــارات الإدارة

إن الإنسان يتشكل من مجموعة من العواطف والمشاعر، لذا فهو بحاجة إلى مرونة كاملة في التعامل معه، ولنا في حياة الرسول - صلى الله عليه وسلم- الأسوة الحسنة في كل نواحي الحياة على وجه الخصوص في قيادة الآخرين على الأسس السليمة التي رسخها الإسلام، وفي الرفق والتعاون حيث يقول الله –**عزوجل** - في كتابه الكريم: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان).

ولقد رسخ الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم- أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه مع أصحابه، فكل موقف كان يرسخ مبدأً جديداً في كيفية إنجاز الأعمال بنجاح وتميز دون إهدار حقوق الغير، ودون التقليل من المهام الموكولة للآخرين، بل يصبح تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات التي ينبغي أن نتحلى بها في تعاملنا نحن في أعمالنا.

وقد كان لرسول الله - صلى الله عليه وسلم- أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة ،وبذلك فنجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً.

فهو يحمل الكلّ، ويكسب المعدوم، وفي هاتين الصفتين إشارة إلى ما ينبغي أن يتمتع به من يدير الآخرين تجاههم من عاطفة جياشة تجعله يسعى إلى خدمتهم والسهر على راحتهم والمسارعة في بذل الخير لهم، وهو صلى الله عليه وسلم يقري الضيف؛ لذا لابد للمدير الناجح أن يكون دائما كريمًا وجواداً يحسن استقبال ضيفه.

و من منطلق الرسول صلى الله عليه وسلم في الإدارة سنتحدث في هذا البحث عن :

١- معنى كلمة إدارة و أصلها.
٢- تعريف الإدارة .
٣- طبيعة الإدارة و وظائفها .
٤- أهمية الإدارة .
٥- الإدارة و العلوم الأخرى .
٦- أهمية الإدارة في المجتمع .
٧- الإدارة فن أو علم .

معنى كلمة إدارة :

أصل كلمة إدارة لاتيني و تعني من أجل الخدمة ، فالإدارة تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين .

لفظ إدارة دائماً يأتي مقروناً بأحد الصفتين (عام) و (خاص) . فإذا ما قورن بالصفة الأولى (عام) دلّ على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام . و إذا ما أضيف إلي الصفة الثانية (خاصة) دل على إدارة المشروعات الصناعية و التجارية التي تستهدف الربح .

و الإدارة العامة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط ، و التنظيم ، التنسيق .. . و غيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال و الأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع

تعريف الإدارة : هي تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين .

طبيعة الإدارة :

١) الإدارة عملية مستمرة.
٢) الإدارة نشاط شامل.
٣) الإدارة نشاط متخصص.
٤) الإدارة علم وفن ومهنة.
٥) الإدارة علم جامع.

وظائف و أنشطة المنظمات :

١- **التخطيط :** و هو التقرير سلفاً بما يجب عمله ، و كيف ، و متى ، و من الذي يقوم به .
٢- **التنظيم** : تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف و إسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة ، مع مراعاة التقسيمات الرأسية و الأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي .
٣- **القوة** : عبارة عن علاقة متبادلة بين شخصين يحاول من خلالها الشخص الأول توجيه سلوك الشخص الثاني في الاتجاه المرغوب من قبل الفرد . إذاً القوة تعني محاولة فردية لإحداث تغيير في سلوك الآخرين . علماً بأن هذا التغيير قد لا يكون مرغوباً فيه .
٤- **القيادة :** تعني عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة .
٥- **صناعة القرار** : هي عملية اختيار بديل من مجموعة البدائل المعقولة المتاحة .
٦- **إدارة الخدمات المدنية .**
٧- **الموازنة العامة** : عبارة عن برنامج عمل متفق عليه يعين فيه تقدير لإنفاق للدولة و مواردها خلال فترة مقبلة و تلزم به الدولة و تكون مسئولة عن تنفيذه .

٨- **الرقابة** : عبارة عن قياس و تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف التي قد تم تنفيذها بشكل مرضي .

٩- **التنسيق:** هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها .

أهمية الإدارة :

في الماضي كانت وظيفة الدولة تنحصر في مرافق الدفاع ، و الشرطة ، و القضاء . بمعنى أن مهمتها هي توفير الأمن الداخلي و الخارجي ، مما جعل علاقتها بمواطنيها علاقة استثنائية و عليهم – أي على مواطنيها – أن يوفروا حاجاتهم الضرورية ، حديثاً تزايد الطلب على الحكومة لتلعب دوراً بارزاً في تقديم البرامج التنموية التي تساهم في رفع المستوى المعيشي و رقي مواطنيها . و هذا ما أدى إلى ظهور ما يطلق عليه في وقتنا الحاضر (دولة الخدمات العامة) أو (دولة الرفاهية) .

إذاً فالإدارة العامة هي الركيزة الأساسية للدولة الحديثة . رسم السياسة العامة بدقة ليس كافياً ، بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعّال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة . إن أي تنظيم ، أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة . الوزارة، الجامعة ، المصنع ، الشركة ، المدرسة ... وغيرها لا بد لكل منها من وجود إدارة تعينها على أداء أنشطتها المختلفة . و نجاح أي من هذه التنظيمات يعتمد على كفاءة و نوعية جهازها الإداري و مقدرته على التطوير والتجديد و الإبداع ليواكب متطلبات مجتمعه و بيئته الخارجية .

علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

العلاقة بين الإدارة العامة و علم النفس :

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته ومشاعره ، فالمفاهيم الشخصية ، والدوافع والإدراك ، وسيكولوجية النمو ، والقيم و الاتجاهات و العوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد و سلوكه ، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الإنتاجية و الانسجام ، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات و مصادر الشكاوي ، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام و الحد من قدرته و أخيراً معرفة النمط الثقافي و خاصة القيم و الاتجاهات السائدة في داخل التنظيم .

العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع :

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري . و يعتبر دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها يبعضها البعض ، ولذلك أهمية كبيرة لكون

الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها وبرامجها و نشاطها .

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد و خاصة عن التنظيمات غير الرسمية و علاقاتها بالتنظيمات و أي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم و العاملين .

العلاقة بين الإدارة العامة و الاقتصاد :

تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه ، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء .

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام و توكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية ، و عليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات و أوجه الإنفاق و الحسابات الختامية و الرقابة المالية . .. الخ

الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات (Operation Research) وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

أهمية الإدارة في المجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية.

ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات و تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة و كفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

الإدارة فن أم علم؟

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة ، أهي علم أم فن أم علم وفن معاً ؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم: أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه. ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معا: من كل ما سبق يمكن القول بأن الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية، بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

١. الأمانة والعدل والإخلاص في العمل .
٢. صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء .
٣. صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل .
٤. صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
٥. صفات ثقافية بحيث يكون مطلعا على العلوم الأخرى .
٦. صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

لم أجد صعوبة في هذا البحث، فقد وجدته بسهولة من كتاب الإدارة العامة للدكتور طلال الشريف، فقد شرح الإدارة ، و أصلها ، و تعريفها ، و قسمها إلى قسمين: إدارة عامة و إدارة أعمال و هي الخاصة و شرح أيضاً علاقتها بالعلوم الأخرى بسهولة و يسر ، و أهميتها .

كما بحثنا في الشبكة العنكبوتين عن الإدارة هل هي علم أم فن ؟ ، و الصفات التي يجب أن يتحلى بها الإداري الناجح . رؤى زياد زارع.

الفصل الرابع

فن الإدارة

لقد استلزم التطور السريع لقطاع الأعمال الخاص والعام، أن يتوفر لدى العاملين فيه من المعارف الإدارية الأساسية في حقل الإدارة.

كما أن الطالب الجامعي هو الأخر، ومهما كان تخصصه، سواء كان من طلبة كلية التجارة أو من خارجها، لا بد أن يتعرف على مفاهيم الإدارة وأساسياتها.

ولقد جاء هذا الكتاب كجهد متواضع، يركز على الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال، وكيف يمكن للمدير الناجح أن يمارس الإدارة ويتعامل مع التطورات العالمية المتصارعة ويعزز قدرته التنافسية.

الإدارة: " تعريف وأهمية "

تعريف الإدارة:

منذ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تطايره جرتْ محاولات عدّة لتعريفه، وقد انقسم مفكري الإدارة بين مدرستين[1]، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

ومن بين التعريفات في المدرسة الأولى ما يلي:

عرّف تايلور الإدارة بأنَّها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثُمَّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف".

وهذا التعريف رَكَّزَ على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثُمَّ التوجيه والرقابة ، كما وضَّح التعريف نقطتين هامتين : الأولى أنَّ الأعمال تتمّ عبرَ الآخرين، والثانية أنَّ الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبرَ عن معيار الكفاءة بأحسن طريقةٍ للأداء وأقلَّ التكاليف .

عرّفَ هنري فايول الإدارة بأنَّها:

To manage is to forcast and plan, to organize, to command, to coordinate, and to control.

أي "أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة.

وعرّفها جلوفر بأنَّها القوة المفكرة الَّتي تُحلِّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للمواردِ البشريةِ والماديةِ اللازمة لتحقيقِ هدفٍ مُحدَّدٍ معروفٍ.

.

وفي المقابل فقَدْ رَكَّزَ أصحاب المدرسة الثانية على طبيعة الإدارة أكثرَ من تركيزهم على المهامِ والوظائفِ الإداريةِ في تعريفاتهم للإدارةِ ، ومِن هذه التعاريف ما يلي:

- عرّفها ليفنجستون بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم .

- وعرّفها آبلي بأنَّها عملية تنفيذ الأعمال عَن طريقِ مجهوداتِ الأشخاص الآخرين ، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما : التخطيط والرقابة .

- وهناكَ مَنْ عَرَّف[3] الإدارة بأنَّها :

Management is the process of optimizing human, material, and financial contributions for the achievement of organizational goals .

أي أنَّها "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة".

خلاصة تعريف الإدارة:

ويُمكن تعريف الإدارة على أنَّها: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفردِ والمنظمةِ، سواء كانت منظمة خاصّة أو عامَّة، **ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:**

١. **الأهداف**: وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة .
٢. **الموارد**: وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتّى يكون هناكَ إدارة فلا بُدَّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.
٣. **المنهج**: ويشمل استخدام كافّة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.
٤. **البيئة**: لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطة به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

ومع شمولية هذا التعريف، وانطباقه على الإدارة في المنظمات العامَّة والخاصّة، إلاّ أنّ هذا الكتاب يهتم بالدرجةِ الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح.

* وظائف الإدارة:

تقوم الإدارة بوظائف أساسية، وأهمّ هذه الوظائف هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

وستكون كُلُّ وظيفة من هذه الوظائف موضع تحليل ومناقشة مفصلة فيما يلي من فصول من هذا الكتاب. وسيكون مدخل الوظائف الإدارية هو المستخدم في دراسة الإدارة.

* وظائف المنشأة (١):

تهدف المنشأة إلى إنتاج وتوزيع السلع والخدمات عبر القيام بوظائف متكاملة أساسية، **وأهمّ هذه الوظائف ثلاثة وهي كما يلي :**

١. التمويل.
٢. الإنتاج.
٣. التسويق.

وهذه الوظائف مجملة، ويعتمد التفصيل فيها على عوامل كثيرة أهمّها حجم المنشأة، وطبيعة منتجاتها، وانتشارها، وفلسفة الإدارة ، ويمكن أيضاً ذكر الوظائف التالية، والتي يمكن أن تكون تابعة للوظائف الرئيسة الثلاثة، **مثل:**

١. الأفراد .
٢. المشتريات .
٣. التخزين .
٤. نظم المعلومات .
٥. والعلاقات العامَّة.

وستكون كلُّ وظيفة من هذه الوظائف موضع تحليل ومناقشة مفصلة ومعمقة فيما يلي من فصول الجزء الثاني من هذا الكتاب .

* المستويات الإدارية:

تختلف المستويات الإدارية للمنشأة حسب العديد من العوامل **مثل :**

طبيعة عمل المنشأة ومنجاتها : زراعية ، صناعية أو خدمية .

حجم المنشأة ومدى انتشارها الجغرافي.

مدى الحداثة في أساليب العمل ووسائل الاتصال المستخدمة.

فلسفة الإدارة وأهدافها وقدرتها.

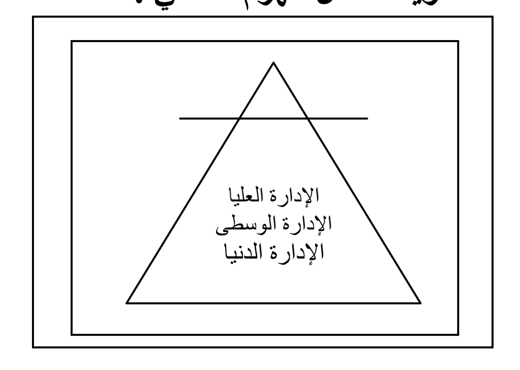
وغيرها من العوامل الأخرى.

---

(١) يتمَّ أحياناً التعبير عن المنشأة بالمنظمة أو المؤسسة أو المشروع وفي السياق العامّ تستخدم هذه المصطلحات كمترادفات، ولكن أحياناً يمكن تخصيص المعنى لكُلِّ واحدٍ منها، وسيتمُّ استخدامها هنا بنفس المعنى.

ويقسم كتاب الإدارة المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات ، تختلف هذه المستويات من عدة وجوه من حيث السلطة والمسئولية ودرجة ممارسة الوظائف الإدارية. والمستويات الثلاثة هي :

وتأخذ هذه المستويات شكل الهرم كالتالي :



* أهمية الإدارة:

يُقسِّمُ بعض الاقتصاديون عناصر الإنتاج إلى أربعة[1] وهي كما يلي:

١. الموارد الطبيعية ٢. الموارد البشرية

٣. رأس المال ٤. التنظيم

ويقصد بالتنظيم هنا الإدارة، وهي المعرفة بأساليب وطرق الإنتاج، وبدون توافر وتكامل هذه العناصر الأربعة لا يمكن للعملية الإنتاجية أن تكتمل، وحقيقةً أنَّ الإدارة هي أهمُّ هذه العناصر؛ لأنَّ الشعوب والمنظمات والأفراد يتمايزون بالدرجةِ الأولى بعنصرِ الإدارة وليس بباقي عناصر الإنتاج، وكي يتضح هذا المعنى، دعنا نضرب مثلين الأول يخصُّ المجتمعات والدول والثاني يخصُّ الأفراد. خذ اليابان على سبيل المثال، استطاعت بفضل الإدارة أن تصبح من أغنى الدول، وأكثرها تقدماً ورقياً، وهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، فهي تقوم باستيراد المواد الخام من خارج البلد، ثمَّ تقوم بتصنيعها، ثمَّ تصدرها لدول العالم سلعاً جاهزة للاستخدام، بينما هناك دولاً غنيةً جداً بالمواردِ الطبيعيةِ، ولكنها تفتقر إلى الإدارة القادرة على تحويل هذه الموارد إلى سلع جاهزة للاستخدام، وبالتالي فإنَّ الفيصل في تقدُّم المجتمعات هو الإدارة وليس توافر الموارد.

أمَّا على مستوى الأفراد فكم فرد ورث أموالاً طائلة فبددها في وقتٍ قصيرٍ، وكم فرد اغتنى بعد أن كان لا يملك درهماً ولا ديناراً.

*

---

(١) هناك من يقسم عوامل الإنتاج إلى خمسة ، وهي المعروفة بـ "٥ M" وهي:

١- الإدارة Management ٢- العمل Men ٣- المال Money

٤- الآلات Machines ٥- المواد Material

أهداف الإدارة:

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة، ولملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن وموردين وممولين وحكومة، والمنظمات المدنية، **وذلك كما يلي :**

١. تحقيق أهداف الإدارة نفسها ، والَّتي يتمثّل أهمّها فيما يلي :

أ. الاستمرار .

ب. النجاح.

جـ. تحقيق الذات .

٢. تحقيق أهداف ملاك المنشأة ، والَّتي يتمثّل أهمّها فيما يلي :

أ. زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم .

ب. زيادة الأرباح المحصلة .

٣. تحقيق أهداف العاملين في المنشأة ، والَّتي يتمثّل أهمّها فيما يلي :

أ. الراحة في العمل .

ب. تقليل ساعات العمل .

جـ. زيادة في الأجور .

د. زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها .

٤. تحقيق أهداف زبائن المنشأة ، والَّتي يتمثّل أهمّها فيما يلي :

أ. وفرة السلع والخدمات.

ب. زيادة جودة السلع والخدمات .

جـ. خفض الأسعار .

٥. تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية، والَّتي يتمثّل أهمّها فيما يلي :

أ. زيادة الأسعار.

ب. الدفع النقدي.

جـ. الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً.

٦. تحقيق أهداف ممولي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض ، والَّتي يتمثّل أهمّها فيما يلي :

أ. ضمان أصل التمويل .

ب. ضمان عوائد التمويل .

٧. تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإطاعة القوانين الخاصة بالمنشأة ، والَّتي يتمثّل أهمّها فيما يلي :

أ. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

ب. تحصيل الضرائب .

٨. تحقيق أهداف المجتمع الَّذي تعيش فيه المنشأة ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. رفع مستوى المعيشة.

ب. حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد.

٩. تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. حماية البيئة من التلوث.

ب. تبرعات.

جـ. مساهمات اجتماعية .

ويلخص الجدول التالي هذه الفئات وأهدافها :

الفئة	الأهداف
الإدارة	الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات
الملاك	زيادة قيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة
العاملين	زيادة في الأجور والمزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها
الزبائن	وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقلّ
الموردين	زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع
مموِّلين	ضمان أصل التمويل وعوائده
الحكومة	الالتزام بالقوانين والانظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب
المجتمع	رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد المتاحة
المنظمات المدنية	حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية

المبحث الثاني

الإدارة: علم أم فن؟

مقدمة:

المقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة، والَّتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، فمثلاً القول بأنَّ الماء يغلي عند درجة حرارة مائة. بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة مثل لوحة فنية أو القول بأنَّ الجو جميل.

تساؤل:

ما أن يُدْرَسَ موضوع من المواضيع الاجتماعية إلا وطرح سؤال هل هو علم أو فن، وكذا السؤال حول الإدارة، هل هي علم أم فن؟

ويقصد بهذا التساؤل :

هلْ للإدارة قوانين يمكن تحديدها وتعميمها مثل الفيزياء مثلاً؟

هلْ يمكن وضع الممارسة الإدارية في مختبر وتحديد وعزل المتغيرات عن بعضها وإجراء التجارب عليها؟

هلْ الإدارة نوع من الإبداع والموهبة الشخصية، والَّتي لا يمكن وضع أسس عامة لها وتعميمها على كافة المجتمعات والمواقف كالشعر والرواية ؟

هلْ الإدارة فلسفة تعتمد على قدرة الشخص في استنباط العلاقات والحكم عليها؟

والإجابة على السؤالين الأولين بالإيجاب يعني أنَّ الإدارة علم ثابت له قوانين يمكن تعميمها والإجابة بالسلب يعني أنَّها فن تعتمد على الخبرة الشخصية. والعكس صحيح بالنسبة للسؤالين الأخيرين. ولكن لا يجب النظر إلى الإدارة من زاويةٍ واحدةٍ وحصرها فيها.

* الإدارة والعلوم الاجتماعية:

وحقيقةً أنَّ الإدارة management تصنف ضمن العلوم الاجتماعية social sciences وليس ضمن العلوم الطبيعية natural sciences، والعلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان والمجتمع ويتمُّ تطبيق المنهج العلمي في دراستها ، لكن نتائجها لا تأخذ نفس درجة تعميم نتائج العلوم الطبيعية. فهي نتائج محدودة بزمانٍ مُحدَّدٍ وبمجتمعٍ مُحدَّدٍ وبظروفٍ مُحدَّدةٍ. فمثلاً يمكن تطبيق المنهج العلمي في تحديد معدل التضخم ٥%؛ وهنا يجب تحديد زمن محدد وكذلك دولة محددة، وهكذا.

وهذا بالضرورة ينفي أن يكون للإدارة قوانين ثابتة يمكن تعميمها كقوانين الفيزياء والكيمياء.

*

الإدارة كعلم:

الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وإمكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة . ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة، وهذه يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماما كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

* الإدارة كفن:

وفي الجانب المقابل فإن للإدارة جانب فني فلسفي ، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنَّها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.

وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن وفلسفة في ذات الوقت.

* أسباب عدم الانتباه للإدارة كعلم:

وجدتْ الإدارة - كما سبق الإشارة - منذُ القدم، ولكنها لَمْ تُعرفْ كعلم إلَّا متأخراً، **وكان مِن أهمِّ العوامل الَّتي ساعدت على عدم الانتباه إليها ما يلي:**

١. ساد خلال القرون القديمة والوسطى في أوروبا النظر إلى التجارة والأعمال التجارية كأعمال وضيعة [1] ، وقد عزّز هذا التوجه وصف الكتاب والفلاسفة لهذه الأعمال بأوصافٍ تحط من قيمتها كالفيلسوف أرسطو والكاتب الاقتصادي الأول آدم سميث الذي وصف التجار في كتابه ثروة الأمم بأنهم مجموعة من الخداعيين الذين لا تتفق مصالحهم مع المصالح القومية للمجتمع، وهذا أدّى إلى عدم الاهتمام بالإدارة كعلم يمكن دراسته، وأدَّى إلى عزوف المفكرين الاقتصاديين والسياسيين عَن الإدارة.
٢. النظر إلى الإدارة بأنَّها فن يعتمد على الموهبة الشخصية، والقدرات الذاتية، وليس بحاجة إلى دراسة.
٣. الاهتمام بالنواحي الفنية والتقنية في المشروع، وزيادة مقدرته الفنية.
٤. ضآلة حدة المنافسة، والطلب الكبير على المنتجات.

---

(١) هذا خلاف للنظرة الإسلامية إلى التجارة باعتبارها عملاً مشرفاً، كما شجع الإسلام عليها ووضع لها القواعد والأصول.

أسباب الانتباه للإدارة كعلم:

أمّا أهمّ العوامل الّتي ساعدتْ على الانتباه إلى أهمية الإدارة ما يُعرف في التاريخ الاقتصادي بالثورة الصناعية [٢] industrial revolution **الّتي كانَ مِن أهمِّ نتائجها ما يلي:**

١. استبدال الجهد البشري والحيواني بالجهد الآلي.
٢. ضخامة حجم منشآت الأعمال وانتقالها إلى الإنتاج الكبير mass production
٣. ضخامة حجم الأموال المستثمرة في منشآت الأعمال وظهور الشركات المساهمة العامَّة.
٤. انفصال الملكية عن الإدارة وظهور طبقة مديرين ممتهنين للإدارة.
٥. اتساع الأسواق من ناحية المدخلات والمخرجات وعدم قصرها على السوق المحلي.
٦. تعقد وتشابك وتزايد المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها المنشأة.
٧. ازدياد حدّة المنافسة والّتي كانَ مِن أهمِّ نتائجها : زيادة في جودة وعدد المنتجات مع خفض تكلفتها؛ وبالتالي انخفاض أسعارها للمستهلك النهائي.

ثُمَّ جاءت الثورة الإلكترونية المعلوماتية في أعقاب الحرب العالمية الثانية[٢] والّتي ما زلنا نعيشُ آثارها وتطوراتها إلى هذه اللحظة، والتي أدَّت إلى تطورِ الكثيرِ من المفاهيم الإدارية.

---

(٢) بدأت الثورة الصناعية سنة .... باختراع الآلة البخارية في بريطانيا .

(٢) أي في النصف الثاني من القرن الماضي .

المبحث الثالث

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

مقدمة :

الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا يجعل لها ارتباط بمعظم إن لم يكن كلّ هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية في المنشأة، كما لها علاقة بالنواحي المادية، فوفق ذلك لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد.

ولذلك نجد أنَّ للإدارة ارتباط بعلوم كثيرة ومتشعبة كالمحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والكمبيوتر والهندسة والعلوم وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا وغيرها. **سنناقش علاقة الإدارة ببعض هذه المجالات كما يلي:**

* الإدارة والاقتصاد:

يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة ، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية macro . وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أنَّ دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالاقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإنَّ أداته في ذلك هي الإدارة، كما أنَّ المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

* الإدارة والمحاسبة:

المحاسبة نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، ووفقَ جمعيةِ المحاسبة الأمريكية (American Accounting Association (AAA)) فإنَّ **المحاسبة هي :** عمليةُ تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير حكمٍ مبني على أسسٍ علميةٍ من قبلِ مستخدمِ المعلوماتِ :

"The process of identifying, measuring and communicating economic information to permit informed judgements and decisions by users of the information "

"The provision of information in financial terms that will help in decisions concerning resource allocation, and the preparation of reports in financial terms describing the effects of past resource allocation decisions"

فالمحاسبة تُعتبرُ في جانبٍ من جوانبِها إحدى الأدوات / المناهج / الطرق التي تستخدِمها الإدارة في تزويدِها بمعلومات، خاصةً تلكَ المتعلّقةُ بالمنشأةِ، وغالباً ما تكون هذه المعلومات كمية ماليّة، تساعدُ على إدارةِ المنظمةِ واتخاذُ القراراتِ المُسيّرة لها.

وتتعدَّد المجالات التي يتمُّ فيها استخدام المحاسبة؛ لذلك يُمكنُ تصنيفها إلى تصنيفات متعدّدة حسب المعيار المستخدم، ومن بينِ هذه التصنيفات ما يلي :

١. محاسبة إدارية management accounting / managerial accounting، ومحاسبة مالية financial accounting، ومحاسبة تكاليف cost accounting.
٢. محاسبة في المؤسسات العامة (محاسبة حكومية وقومية)، ومحاسبة في المؤسسات الخاصة، ومحاسبة في المؤسسات غير الحكومية NGOs.
٣. محاسبة في المؤسسات التجارية، ومحاسبة في المؤسسات الصناعية، ومحاسبة في المؤسسات الخدمية. وهكذا تصنيفات مختلفة.

* الإدارة وعلم النفس والاجتماع :

أ. الإدارة وعلم النفس:

يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص الّتي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس.

وهذا يجعل علم النفس أداة هامةٌ جداً للإدارة في عمليه اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة ، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية. فالإدارة حسب بعض التعريفات هي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الآخرين. كما أنّ علم النفس أداة هامّة جداً للتعامل مع الأفراد كزبائن يشترون منتجات المنشأة الّتي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم.

ب. الإدارة وعلم الاجتماع:

يقوم علم الاجتماع sociology بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموّه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه.

Sociology is the science of the nature and growth of society and social behaviour.

وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع : فالمنشأة جزءٌ من المجتمع.

تستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية الّتي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمها وكيفية التعامل معها. والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفتها أهم الموارد.

تضـخ المنشـأة مخرجاتهـا فـي المجتمـع بمـا فـي ذلـك المنتجـات الَّتـي ببيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر.

وبالتالي فإنَّ المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع ، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها ، والعوامل المؤثرة فيه ، والتطورات الَّتي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علمان مكملان لبعضهما البعض في حاجة الإدارة لمعرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة.

* الإدارة والقانون :

يصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، وهي المسئولة عن تطبيقه في المجتمع، والقانون هو الَّذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وهو الذي يخبرنا أي الأعمال مسموح بها وأيها غير مسموح به، كما أنه ينظم فض الخلافات بين أفراد المجتمع.

Law is the rule made by authority for the proper regulation of a community or society or for the correct conduct in life.

وما يجعل القانون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالإدارة هو أنَّ هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنشآت الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وموتها (افلاسها). **ومن الأمثلة على ذلك :**

- قانون الشركات وهو الذي ينظم عمل الشركات بجميع أشكالها.
- قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.
- القوانين والأنظمة الضريبية
- القوانين والأنظمة الجمركية
- القانون التجاري
- قانون الاستثمار
- قانون حماية البيئة
- قانون البنوك وغيرها الكثير من القوانين.

وهذا يجعل لكلِّ عملٍ تقوم به الإدارة وجهاً آخر هو الوجه القانوني الذي يجب على الإدارة مراعاته وإلا أصبحت قراراتها موضع تساؤل قانوني. ومن هنا تنبع أهمية القانون بالنسبة للإدارة.

* الإدارة والدِّين :

يعتبر الدِّين أحد مكونات الثقافة المؤثرة والمحددة للسلوك، وإذا ما نظرنا إلى الدِّين الإسلامي نجده يجمع ثلاث جوانب تكوِّن وتشكل في مجموعها أهمَّ العوامل المحددة للسلوك الفردي والاجتماعي، **وهذه الجوانب الثلاثة هي** : العقيدة والشريعة والأخلاق. وهذا يجمع بين علم الاجتماع والنفس والقانون ولكن بمنظور الدِّين الإسلامي، وهذا يعني أنَّ

الإنسان والمجتمع المسلم متأثر بصورة مباشرة بالدِّين؛ وبالتالي يقع على الإدارة الَّتي تتعامل مع الأفراد كموارد وكزبائن فهم ومراعاة تأثير الدِّين عليهم .

المبحث الرابع

مجالات الإدارة

هناك الكثير من الأسئلة التي تطرح في مسألة الإدارة، فمثلاً يُطرَحْ عادةً السؤال عن الفرق بين إدارة الأعمال وإدارة المنظمات الحكومية أو ما يُعرف بالإدارة العامّة، هلْ هما شيئاً واحداً أم أنّ هناكَ اختلاف بينهما ؟.

وللإجابة على هذا السؤال يجب علينا بداية تحديد بيئة كلٍ منهما، فالإدارة العامّة ترتبط بالدولة ومؤسساتها، بينما إدارة الأعمال ترتبط مباشرة بمشاريع الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح، أي بإدارة المشاريع على أسس اقتصادية[١].

وعليه فقد تأثر وارتبط مفهوم الإدارة العامّة وممارستها في الفكر الإداري الغربي الحديث بالنظر إلى دور الدولة وتطوره من مفهوم الدولة الحارسة[٢] إلى مفهوم الدولة ذات الوظائف الاجتماعية والاقتصادية والذي بدأ يظهر في أعقاب الثورة الصناعية الَّتي أدَّت إلى فقدان الفرد للعائلة التي كانت تزوده بمجمل ما يحتاجه اجتماعياً؛ وبالتالي ظهرت الحاجة إلى قيام الدولة ببعض هذه الوظائف، أما على صعيد الفكر الإسلامي فقد قرَّر منذ البداية قيام الدولة بوظيفة اجتماعية واقتصادية بجانب الوظيفة السيادية.

وبغض النظر عن المشاركين في وضع الأهداف العامة، وهل تشترك فيه الإدارة العامة أم يضعها السياسيون فقط؟ فإنّ قيام الدولة بتحقيق أهداف عامّة يحتاج إلى جهاز إداري يحقق هذه الأهداف؛ وبالتالي تنشأ المنظمات العامة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة. ولقد زاد من أهمية الإدارة العامة الحربين العالميتين؛ حيث زادت الأعباء الملقاة على عاتق حكومات الدول لإعمار ما دمرته الحروب في ظلّ تحطم البنى الإنتاجية وندرة الموارد الطبيعية، وبعض الدول عانت من ندرة الموارد البشرية، كلّ هذا أدّى لإلقاء المزيد من الأهمية على الأسلوب الإداري المعتمد على العلم والمنهج العلمي الذي تتبعه الحكومات للتغلب على هذه الصعوبات. وقد قام الفكر الإداري في مجال الإدارة العامة[٩] في النصف الأول من القرن الماضي على تحليل طرق الأداء في العمل

---

(١) يُلاحظ في الوقت المعاصر امتداد مفهوم إدارة المنظمات على أسس اقتصادية حتى لو كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح أو كانت منظمات عامّة.

(٢) الدولة الحارسة أو الدولة السيادية هي التي تقوم بثلاث وظائف أساسية وهي الدفاع (ضد الأعداء الخارجيين) والأمن (للأفراد داخل المجتمع) والقضاء (لفض منازعات الأفراد وحفظ حقوقهم)، وأصحاب هذا الرأي لا يرون قيام الدولة بأي وظيفة ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي.

الحكومي، وإرجاعها إلى عنصرين متميزين وهما اتخاذ القرارات والتنفيذ. وكذلك اعتبار الإدارة العامة علماً يمكن تطبيق المنهج العلمي عليه. والسعي وراء تحقيق الكفاية في الوظائف العامة. أما في النصف الثاني من القرن الماضي فقد أخذ الفكر في مجال الإدارة العامة[١٠] إلى الرجوع عن الفصل التام بين مجال السياسة والإدارة العامة. وخفت حدة السؤال فيما إذا كانت الإدارة العامة علم أم فن؟ وانه علم له قواعده التي تنطبق في جميع الأحوال والأزمان. وقد برزت أهمية التخطيط في هذه الفترة ووجدت دول كثيرة تأخذ بمبدأ التخطيط القومي.

* تعريف الإدارة العامّة:

يطلق مصطلح الإدارة العامّة ويراد به التمييز عن إدارة المشروعات الاقتصادية؛ حيث الهدف النهائي للإدارة العامة هو تقديم الخدمات اللازمة للحفاظ على المجتمع، وتتمثل الأهداف العامة في الأهداف الاقتصادية والأهداف الصحية والأهداف الجمالية.

وقد عرف عودة (١٩٥٨م)[١١] الإدارة العامة بأنها العلم الذي يهتم بالكيف والكم الخاص بالحكومة، وعرفها الجمال (١٩٥٢م) بأنها ذلك الضرب من النشاط الذي يهتم ببحث مجموع العمليات التي تهدف إلى تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تؤمن بها الحكومة، كما عرفها بريزاس (١٩٧٥م) بأنها علم وفن وضع وتنفيذ السياسة العامّة.

* الإدارة العامّة وإدارة الأعمال:

تتولى المنظمات العامة تحقيق أهداف عامة بينما تتولى منظمات الأعمال تحقيق أهداف خاصة بمالكيها، وهنا يجب علينا أن نفرق بين المنظمات العامة التقليدية (والتي غالباً تقوم على مفهوم الدور التقليدي للدولة والذي يحصرها في الدفاع والأمن والقضاء) ، وبين المنظمات العامّة لوظائف الدولة المستحدثة في المجال الاجتماعي والاقتصادي. فالظروف التي تعمل فيها كلا النوعين من المنظمات قد تختلف، ففي الحالة الأولى تكون الوظائف حكر على الدولة فمثلاً لا يستطيع الأفراد القيام بإنشاء وزارات للخارجية، أو إصدار عملة، أما في الحالة الثانية فيمكن للأفراد تأسيس منظمات تؤدي نفس مهام المنظمات العامة الاقتصادية كتقديم خدمة معينة (مياه أو كهرباء مثلاً). وحقيقة أنّ مدى اتساع أو ضيق وظائف الدولة سواء التقليدية أو المستحدثة يعتمد على تطور المجتمع ومدى اقترابه أو بعد من تطبيق فكرة الدولة الحارسة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون الكهرباء مملوكة للدولة في مجتمع معين بينما هي ملكية خاصة في دولة أخرى، أو ملكية مشتركة في دولة ثالثة وهكذا.

وعليه إذا ما قارنا بين المنظمات العامّة التقليدية ومنظمات الأعمال سنجد أنهما يختلفان في عوامل أساسية هامة، **وعلى رأسها ما يلي:**

١. احتكار الدولة لخدماتها كالجيش وإصدار النقود.
٢. سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لسلوك أفراد المجتمع جميعاً سواء العاملين ضمن المنظمات الحكومية أو غير العاملين ضمنها.
٣. سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات لجمع الأموال عن طريق الضرائب والرسوم والجمارك(١).

وهناك عوامل أخرى اختلف الكتاب فيها، فالبعض اعتبرها فروقاً جوهرية بينما الآخرون لم يعتبروها كذلك، وأهم هذه العوامل ما يلي:[14]

١. تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق خدمة عامة، بينما تهدف منظمات الأعمال إلى تحقيق الربح.
٢. تلتزم المنظمات العامة بقاعدة المساواة بين المواطنين.
٣. يقوم الموظف في الإدارة العامة بتأدية عمله من خلال مركزه الوظيفي وليس الشخصي.
٤. عمل الإدارة العامة من خلال المنظمات العامة ذات الحجم الكبير.

بينما انتقد الفريق الآخر هذه العوامل بأنها لا تمثل فروقاً جوهرية بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال ، حيث أنّ أي منظمة تهدف في الأساس إلى تقديم خدمة (أو سلعة) مفيدة للمجتمع الذي تعيش فيه وإلا فإنها ستموت ولا تستمر. كما أن المساواة مفترضة سواء في المنظمات العامة أو منظمات الأعمال. أمّا الحجم فنلاحظ أن هناك منظمات أعمال من الضخامة بمكان وأن موازنتها تفوق موازنة وزارة.

أسئلة:

١. ما تعريف الإدارة، وما الاتجاهات التي اتخذها هذا التعريف؟

٢. ما وظائف الإدارة؟

٣. ما وظائف المنشأة؟

٤. ما أهداف الإدارة؟

---

(١) هذا العامل يؤدي إلى اختلاف أساسي في اعداد الموازنات، فعند اعداد الموازنة العامة تبدأ الدولة بتخطيط نفقاتها، بينما في حالة الموازنة في منشآت الأعمال تبدأ المنشأة بتخطيط ايراداتها.

٥. ما أهمية الإدارة؟

٦. ناقش مَنْ المستفيد من الإدارة .

١. هل الإدارة علم أم فن؟

٢. لماذا تأخرت الإدارة كعلم في الظهور؟

٣. ما دواعي ظهور الإدارة كعلم له أصوله؟

٤. الإدارة علم لا علاقة له بالعلوم الأخرى، ما رأيك؟

٥. ما الفرق بين علم النفس وعلم الاجتماع؟ هل لهما علاقة بالإدارة ؟

٦. ما علاقة المحاسبة بالإدارة ؟

٧. ما الفرق بين الاقتصاد والإدارة ؟ هلْ هناك علاقة بينهما ؟

٨. ما الفرق بين المحاسبة والإدارة؟ هلْ هناك علاقة بينهما؟

٩. هلْ ترى أي علاقة للدِّين بالإدارة؟

١٠. هلْ ترى أي علاقة للقانون بالإدارة؟

١١. ما تعريف الإدارة العامة؟

١٢. ما الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة؟

١٣. ما الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالإدارة العامة؟

تطور علم الإدارة
والمدارس الإدارية

مقدمة :

يحـاول هـذا الجـزء مـن الدِّراسـة إلقـاء بعـض الضـوء علـى بعـض المنعطفات الهامَّة في تطور الإدارة كعلم يمكن تحديده ودراسته ووضع النظريات له. ولا تهدف الدراسة هنا إلـى شـرح مفصـل عـن تطـور الفكر الإداري والروَّاد الَّذين أسهموا في هذا الفكر.

وكأي علمٍ من العلوم فقَدْ مرَّت الإدارة عبر مراحل تاريخية متميزة؛ حيـثُ كوّنـت مـدارس كـان لكلِّ مدرسـةٍ منهـا روّادهـا ومنهجهـا وتجاربهـا وأبحاثها ودراساتها وخصائصها الَّتي ميَّزتها عَن غيرها. وتجدرُ الإشـارة هنا إلى أنَّ هذه الأفكار مكملة لبعضها البعض ولـيس متناقضـة فيمـا بينهـا، فكلّ مدرسة ركَّزت على جوانب في الفكر والممارسة الإدارية.

ولعلَّ السؤال الأساس الَّذي حـاول مفكروا الإدارة الإجابـة عليـه هـو كيف نجعل العمل الإداري أكثر كفاءة وفعالية، هل ذلك يـأتي عبـر الرقابـة والإشـراف المباشـر؟ أم يـأتي عبـر تحسـين ظـروف العمـل؟ أم يـأتي عبـر تحفيـز الأفـراد والاعتـراف بـآدميتهم؟ هل يـأتي ذلـك عبـر زيـادة الإنتـاج أم عبر رضـى العاملين؟ وما إلى ذلك من الأسئلة .

وعنـد دراسـة الفكـر الإداري، فإنـه لا يوجـد تحديـد جامـد وفواصـل قاطعة لدراسة المحطـات الإداريـة عبـر التـاريخ ، بـل يمكـن تكييفهـا حسـب الأهداف المراد تحقيقها(١)، وحيث أن الهدف هنا هو محاولـة التعـرف علـى أهـم الإسـهامات فـي الفكـر الإداري، **فقـد جـرى تقسـيم الدراسـة فـي هـذا الفصل كالتالي :**

المبحث الأول : الفكر التقليدي
المبحث الثاني : الفكر التقليدي المحدث
المبحث الثالث : الفكر التنظيمي
المبحث الرابع : علم الإدارة "بحوث العمليات"

---

(١) هناك من قسمها إلى ثلاثة كالتالي :
The classical approachمدخل الفكر التقليديThe behavioral approachالمدخل السلوكي The management approach منهج علم الإدارة "بحوث العمليات".

انظر : Certo, Samuel C.: Modern Management, 4th ed., Allyn and Bacon, Boston, 1992, pp. 33-59.

* مدرسة الإدارةُ العلميةُ :

رغم وجود بعض الكتابات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية والَّتي ظهرت في القرن التاسع عشر مثل :شارل بابيج الَّذي عرض أفكاره الإدارية سنة ١٨٣٣م في كتابٍ له بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" .

هنري تأون الَّذي عرض أفكاره الإدارية سنة ١٨٨٦م في مقالٍ له بعنوان " المهندس كاقتصادي" The Engineer as an Economist .

إلَّا أنَّ مدرسة الإدارة العلمية -من الناحية التاريخية- تعتبر أول مدرسة في الإدارة تتناولها كعلم يمكن دراسته وتطبق المنهج العلمي عليها، وتقوم بإجراء التجارب على ممارستها.

وكان من أهم من أسهموا في حركة الإدارة العلمية هم فريدريك تايلور، وهنري جانت، وجلبرث وليليان، وسنحاول مناقشة إسهامات كل واحدٍ منهم في الفكر الإداري، وسيتمُّ التركيز بشكلٍ أساسيٍّ على رائدها وهو تايلور.

* فريدريك تايلور Frederick W. Taylor :

يعتبر فريدريك تايلور Frederick W. Taylor (1856م - ١٩١٦م) هو واضع جذور مدرسة الإدارةُ العلميةُ Scientific Management[١] في نهايةِ القرنِ الماضي في كتابه المعروف بعنوان " Principles of Scientific Management " وأوائلِ هذا القرنِ.

نشأ تايلور في عائلة من الطبقة المتوسطة، وقد أعدّ ليمارس الطب، لكنّ مرضاً أصاب عيناه حال دون إكمال دراسة الطب، فعمل صبياً في ورشة بمصانع شركة "مدفال" للصلب Midvale Steel Company سنة ١٨٧٨م، وتدرجَ فيها حتى وصل إلى رتبة كبير المهندسين سنة ١٨٨٤م.

وهذا التدرج ابتداء من صبي معاون يقوم بأبسط الأعمال وأيسرها ثُمَّ التدرج والترقي في السلم الإداري والفني أكسبه معرفة وخبرة هامّة للغاية في دقائق الأمور، وكيف يتمُّ تأدية العمل سواء في المستويات الإدارية المختلفة، أو الأعمال التنفيذية اليدوية، وستظهر آثار هذه الخبرة في أعماله وتجاربه فيما بعد. ثم انتقل للعمل بمصنع للصلب آخر Bethlehem Steel Company سنة ١٨٩٨م.

لاحظ تايلور من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أنّ هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن ينتجوا أقلّ من قدرتهم الحقيقة، وذلك خوفاً من قيام أصحاب

---

(١) يجب علينا هنا التفريق بين مصطلحين وهما Scientific Management والذي يعني الإدارة العلمية والتي أسسها فردريك تايلور، وبين مصطلح آخر قريب له في اللفظ وهو علم الإدارة Management Science والذي يعني بحوث عمليات أو الأساليب الكمية في الإدارة.

العمل بتسريح بعض العمال إذا كان معدل الإنتاج كبيراً ، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جداً للاقتصاد القومي الأمريكي.

كما لاحظ تايلور بأنّ العمال يقومون بأداء العمل دون معرفة بالطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركاتٍ بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدى أخرى بدون فائدة مباشرة لإنجاز العمل. وهذا يعني أنه إذا ما تمّ تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية فإن مستوى الإنتاجية سيزيد.

وقد لاحظ تايلور أيضاً بأنّ المشكلة تكمن في عدم تحديد معايير واضحة للإنتاج، يمكن الاستناد إليها في محاسبة العمال، ومن هنا كانت الخطوة الأولى له في إجراء الدراسات وتطبيق الأسلوب العلمي لتحديد مستوى الإنتاج المطلوب إنتاجه من كلّ عامل ليكون معياراً لمحاسبة العامل عليه وقام بدراسته الشهيرة المعروفة بدراسة الحركة والزمن Motion and Time Study. بالإضافة إلى ذلك قام تايلور بدراسة التعب والعوامل المؤثرة على الإنسان أثناء تأديته للعمل؛ وبالتالي فإن تحسين ظروف العمل وإعطاء فترات للراحة سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

ووفقاً لنظريةِ تايلور :

١. أن الإدارة علم له أسسه وقواعده وأصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات.
٢. يوجدُ طريقةٌ واحدةٌ هي أفضلُ طريقةٍ لأداءِ أيِّ عملٍ، وقدْ توصَّلَ إلى هذه الطريقةِ عَن طريقِ " دراسةِ الحركةِ والزمنِ " . ودعا إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة.
٣. قَدَّمَ تايور نظامَ الأجرِ بالقطعةِ مقروناً بنظامِ حوافز يُركزُ على الجوانبِ الماديةِ والماليةِ، وفي سنةِ ١٨٩٥م قَدَّمَ ورقتَهُ الشهيرةَ عَن نظامِ الأجرِ بالقطعةِ
٤. "A Piece Rate System ".
٥. وقَدْ دَعَتْ مدرسةُ تايلور إلى تطبيقِ الأساليبِ العلميةِ في عمليةِ اتخاذِ القراراتِ بدلاً مِن طريقةِ المحاولةِ والخطأ " rule of thumb ".
٦. ودعا تايلور الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل داخل المنشأة، ومن ذلك تحمل المسئولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل.
٧. كما دعا تايلور إلى اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم.
٨. بالإضافة إلى تحمل المسئولية في تدريبهم على أسس علمية وتنميتهم.
٩. إنَّ الأخذ بالأسس العلمية في الإدارة سيرفع الإنتاجية ويزيد الإنتاج ويقلّل التكاليف؛ وبالتالي يزيد في أجور العمال ويحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت.

١٠. وجّه الأنظار إلى الخسارة القومية الفادحة الناتجة عن عدم تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية.
١١. عبَّرَ عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال؛ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.

* صعوبات واجهت أفكار تايلور :

وجدت آراء تايلور ونظرياته تأييداً ومعارضة شديدة جداً، فمن ناحية عارضها العمال ونقاباتهم، ومن ناحيةٍ أخرى وفي نفس الوقت أيدها ورحب بها أصحاب العمل.

ومن أهم الانتقادات والصعوبات الَّتي واجهتها ما يلي:

أولاً: التناقض في تطبيق المبادئ:

لقد تطلبت الإدارة العلمية من جانب التعاون التام بين الإدارة والعمال وذلك عندما كانت تريد وضع المعايير، ولكنها في الجانب الآخر تطلبت رقابة صارمة ومعرفة كل طرف لدوره وما يطلب منه عند التنفيذ.

ثانياً : صعوبة تعميم النتائج:

الدراسات الَّتي تمتْ لَمْ يكن يسهل تعميم نتائجها كما طالبت الإدارة العلمية **لعدّة أسباب منها على سبيل المثال، لسببين أساسيين وهما:**

١. اختيار الأفراد لإجراء التجارب ؛ حيثُ أنَّ رجلاً صحيحاً ومعافي وقوي كان يتم اختياره لإجراء التجربة عليه؛ وبالتالي فإنَّ ما يحققه هذا الشخص يعتبر معياراً يجب أن يحققه بقية الأشخاص، ومعروف أن طاقات الأفراد على التحمل والتعب مختلفة؛ وبالتالي فإنَّ هناك فروقاً فردية يجب مراعاتها.
٢. لم يتوافر لحركة الإدارة العلمية الأدوات والأجهزة الدقيقة للقياس والتحكم، وهذا جعل توفير معايير موحدة أمر صعب.

ثالثاً : التركيز على الجوانب المادية:

كما انتقدها بعض مفكروا الإدارة باعتبارها ركزت على الجوانب المادية في الحوافز وأنها تعامل الإنسان على أنه آلة إطاعة الأوامر وعمل ما يطلب منه ، ولم تراعِ الجانب الإنساني في العمل ونظام الأجر .

* نتيجة وخلاصة :

ويبقى القول – ومهما وجه تايلور من انتقادات في جزئية مما قال هنا أو هناك- بأنه استطاع أن يضع اللبنات الأولى في تطور النظرية الإدارية وتوجيه الأنظار إليها وتطبيق المنهج العلمي عليها.

* فرانك جلبرت :

وقَدْ تابعَ فرانك جلبرت Frank B. Gilberth وليليان جلبرت Lillian M. Gilberth دراسة الحركة والزمن، وقد اعتمدا على التصوير الفوتغرافي للعامل أثناء تأديته العمل. واستطاعا من خلال الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العمال، الوصول إلى أفضل طريقة يؤدى بها العمل.

* هنري جانت :

كما تابع هنري جانت Henry L. Gantt (والذي تتلمذ على يد تايلور) نظرية تايلور بإضافةِ بعضِ العواملِ الإنسانيةِ وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعاملين من أجل زِيادة إنتاجيتهم، وقد نظر للإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية، وكانَ مِن أهمِّ منجزاتِ جانت خرائطُ الإنتاجِ التي تفيدُ في تخطيطِ العملياتِ الإنتاجيةِ، وتوزيعُ المهامَ على الآلاتِ.

مثال على خريطة جانت:

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، **فخريطة جانت تبدو كما يلي :**

	يناير	فبراير	مارس	إبريل
قطع الأشجار	■	■		
نقل الأخشاب		■		
تقطيع الأخشاب		■	■	
صنع الكراسي				■

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أولِ يناير وينتهي في فبراير ، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير .

وقد فصل الخرائط في أربعة أنواع هي :

١. خريطة سجل الآلة التي توضح ساعات تشغيل الآلة وإنتاجيتها وأعطالها وأوقات فراغها.
٢. خريطة سجل العامل التي توضح ساعات العمل والراحة للعامل وإنتاجيته والأعطال التي تحدث له .
٣. خريطة التصميم : وهي التي توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقاتها ببعض بغرض متابعتها.
٤. خريطة تقدم العمل وهي التي توضح مركز العمليات جميعاً والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات وذلك حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة (الخريطة) .

* نظرية شمولية الإدارة :

اهتمَّ رواد المدرسة العلمية بالمستويات الدنيا التنفيذية للإدارة، وربما يكون ذلك راجعاً إلى الخبرة العملية التي اكتسبها هؤلاء الرواد، إذ بدأوا حياتهم من أسفل السلم مثل تايلور، بينما كان هناك من اهتم بالمستويات العليا للإدارة وأسهم في النظرية الإدارية وأهم من كتب في هذه المدرسة هو هنري فايول.

* هنري فايول Henri Fayol :

فايول مهندس فرنسي، ولد سنة ١٨٤١م لعائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة ١٨٧٠م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة ١٨٨٨م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، وبتواضع العلماء عزا الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتاباً سنة ١٩١٦ بعنوان الإدارة العامة والصناعية General and Industrial Management ، وقد حاول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري.

وقَدْ قسَّم فايول نشاط المنشأة الصناعية إلى ستة أنشطة كما يلي:

١. أعمال فنية Technical وهي ما يختص بالعمليات الإنتاجية.
٢. أعمال تجارية Commercial وهي ما يختص بالتبادل التجاري من بيعٍ وشراء.
٣. أعمال مالية Financial وهي ما يختص بتدبير الأموال واستثمارها.
٤. أعمال الوقاية والضمان Security وهي ما يختص بحماية الأفراد والممتلكات.
٥. أعمال المحاسبة Accounting وهي ما يختص بالتقرير عن المنشأة.
٦. أعمال إدارية Managerial وهي ما يختص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وقام بوضع أربعة عشر مبدأ عاماً للإدارة وهي على النحو التالي:

١. تقسيم العمل Division of Labor وهذا المبدأ نادي به آدم سميث تحت بند التخصص وتقسيم العمل، ونادي فايول بضرورة تطبيق هذا المبدأ على جميع الأعمال اليدوية والإدارية من أجل رفع الكفاية الإنتاجية.
٢. السلطة والمسئولية Authority & Responsibility ، والسلطة هي السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي والهيكل التنظيمي وأيضاً السلطة الشخصية.
٣. النظام والتأديب Discipline يجب إتباع الأنظمة والتعليمات واحترامها، وهنا يجب أن يتم وضع نظام عادل وواضح للعقاب.
٤. وحدة الأمر Unity of Command وهي أن للمرؤوس رئيس واحد فقط يتلقى منه التعليمات الأوامر.

٥. وحدة التوجيه Unity of Direction وهي خضوع كل قسم من أقسام المنشأة إلى وجود هدف محدد لإنجازه ورئيس واحد.
٦. خضوع المصالح الشخصية للصالح العامّ وهنا يجب أن تتوافق مصلحة الفرد في المنشأة مع المصالح العامة لهذه المنشأة.
٧. مكافأة العاملين وهنا يجب أن يكافأ العاملين لتحقيقهم مصلحة المنشأة.
٨. المركزية Centralization وهي تركز السلطة في المشروع حسب ما يحقق أكبر فائدة ممكنة.
٩. سلسلة تدرج السلطة أي تدرج الرؤساء من أعلى لأدنى، مع عدم السماح للمرؤوسين بتخطي الرئيس المباشر في الاتصال.
١٠. الترتيب والنظام للأشياء المادية وللأفراد حيث لكل فرد مكانه الواجب أن يكون فيه ولكل فرد موقعه وحيزه الذي يجب أن يحتله.
١١. المساواة والعدل بين العاملين.
١٢. ثبات العاملين وعدم ارتفاع معدل دوران العمل لأن ذلك يسبب زيادة في التكلفة.
١٣. روح الابتكار بإفساح المجال للعاملين.
١٤. روح التعاون والاتصال والعمل على شكل فريق عمل Team Work.

كما قام فايول بتقسيم الإدارة إلى عناصر أساسية وهي المعروفة بوظائف الإدارة وتشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وعلى الرغم من أن كلاً من تايلور وفايول اهتما بزيادة الكفاية الإنتاجية، إلا أنه يلاحظ أن فايول اهتم بالإدارة كنظرية يمكن تعلمها وممارستها، بينما تايلور اهتم بالنواحي العملية وتحليل الحركة والزمن والأعمال التنفيذية في الورشة. وعموماً يعتبر إسهام فايول كإسهام تايلور مميزاً في الفكر الإداري، وشكلت آراءه مرجعاً ما زال يعتبر صالحاً في مجمله.

* مدرسة البيروقراطية٢ :

دواعي نشأة البيروقراطية: بما أن الإدارة العامة هي أداة الدولة في تقديم خدماتها، وبما أن الدولة اتسع دورها نتيجة عدة أسباب ويأتي على رأسها :

تطور وظائف الدولة من نطاق الدولة الحارسة (التي تقوم بثلاث وظائف فقط هي الدفاع والأمن والعدالة) إلى نطاق الدولة الاشتراكية التي تقدم خدمات اجتماعية واقتصادية للمجتمع.

الحاجة الشديدة لخدمات الدولة خاصة بعد الحربين العالميتين المدمرتين.

نتيجة ذلك برزت مؤسسات الإدارة العامة كتنظيمات ضخمة الحجم ضخامة شديدة، وهذه الضخامة ليست حكراً على المنظمات العامة ويمكن أن نجد منظمات أعمال ضخمة، إلا أن صفة الضخامة التنظيمية لمؤسسات الإدارة العامة صفة ملازمة لها.

إنّ النتيجة الطبيعية لتضخم المنظمة، وزيادة حجمها، هو:

١. زيادة عدد العاملين فيها (رؤساء ومرؤوسين).
٢. زيادة المستويات الإدارية فيها.
٣. تخصص الفرد في جزء بسيط من العمل.
٤. صعوبة الاتصال إذا لم يكن هناك نظاماً رسمياً .
٥. إلغاء الطابع الشخصي في العلاقات .

كلّ هذا يؤدي إلى صعوبة الاتصال إذا لم تتجه نحو الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي، فالمنشأة التي يمتلكها فرد واحد ويوظف لديه عامل واحد، مثل هذه المنشأة لا تواجه مشكلة في الاتصال، بينما المنظمة التي توظف عشرة آلاف عامل لديها مشكلة في الاتصال؛ ولذلك تتجه نحو الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي في الاتصال وتحديد العلاقات، وذلك بوضع اللوائح والنظم والقواعد المسيرة للعمل والمحددة له، وهذا هو معنى البيروقراطية.

* تعريف البيروقراطية :

فالبيروقراطية هي التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح لعمل المنظمة ككل، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسئولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال. فالبيروقراطية تعني "تنمية هيئة إدارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق والرقابة على جميع العاملين بالمنظمة"[٣].

* ماكس فيبر والبيروقراطية :

من أبرز العلماء الذين قرنت أسمائهم بالبيروقراطية هو العالم ماكس فيبر الألماني الذي ولد سنة ١٨٦٤م ومات سنة ١٩٢٠م عن عمر قارب ٥٦ سنة، تعلم الحقوق والذي أسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم الاجتماع sociology. ولا يبدو أنه قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع على أعمال تايلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) micro level بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي macro level[٤].

ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

وفي علاقات السلطة حاول فيبر الإجابة على سؤال وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ **وفي هذا قسم السلطة إلى :**

أ. سلطة بطولية يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية والتي تفوق غيره ممن حوله.

ب. سلطة تقليدية تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية.

جـ. سلطة قانونية يستمدها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.

وقد حدد أهم خصائص التنظيم الرسمي بـ :

١. التحديد القاطع للواجبات والمركز.
٢. العلاقات الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.
٣. وجود معايير محددة لأداء الأعمال.
٤. التخصص الوظيفي.
٥. البناء الهرمي للتنظيم.
٦. شغل الوظيفة بالتعيين لا بالانتخاب.
٧. شغل الوظيفة على أساس الكفاءة والتخصص.
٨. أداء الوظيفة وفق سجلات ومستندات رسمية.
٩. احتراف الموظف للوظيفة وتخصيص وقته وجهده لها.

وقد حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده، ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما تعتبر كل مستقبله وتطوره الوظيفي وعلى **عكس ما توقع ماكس فيبر بأن التنظيم الرسمي سيؤدي إلى:**

١. الدقة.
٢. المعرفة الكاملة بالمستندات.
٣. السرعة.
٤. الاستمرار.
٥. الوضوح.
٦. الوحدة.
٧. الخضوع الكامل للرؤساء.
٨. تخفيض تكلفة أداء العمل.
٩. تخفيض درجة الاحتكاك بين الموظفين.

فإن للتنظيم البيروقراطي سلبيات أهمها :

١. الآلية التي يؤدي بها الموظف عمله.
٢. الجمود.
٣. الارتباط بالحد الأدنى في الأداء.

المبحث الخامس
الفكر التقليدي الحديث
"العلاقات الإنسانية والاجتماعية والسلوكية"

* مدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية:

كردّ فعلٍ لحركة الإدارة العلمية التي ركزت على الوسائل المادية في رفع الكفاية الإنتاجية، فقد برز تيار مضادّ لذلك أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاية الإنتاجية. وكما حاولت الإدارة العلمية تطبيق المنهج العلمي وإجراء التجارب العلمية كذلك فعلت حركة العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتي نشأت أساساً في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكان من أشهر رواد هذه المدرسة التون مايو ، ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هأوثورن Hauthorn Study التابعة لشركة وسترن إلكترك سنة ١٩٢٤م- ١٩٣٢م بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة.

The National Research Council of the National Academy of Science

وقد كانت بداية هذه التجارب هي دراسة أثر بيئة العمل المادية على إنتاجية العمل ، واختاروا متغيراً واحداً هو الضوء لدراسة أثره وعلاقته بالإنتاجية.

وقد تم الحصول على نتائج مربكة ومحيرة في بداية الأمر؛ حيث تم تغيير تركيز الضوء ولم تتغير إنتاجية العمال. وقد فسرت هذه النتائج بأن العمال شعروا بأنهم موضع اهتمام فكان ذلك دافعاً لهم للاستمرار في بذل الجهد حتى لو انخفضت الإنارة.

* تجارب التون مايو **Elton Mayo** :

قام عالم الاجتماع التون مايو سنة ١٩٢٣م بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفرد بتبني فكرة دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية على إنتاجية العمال، وقد حصروا العمال داخل غرفة الاختبار the test room experiments .

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على عاملين فقط هما الأجور التشجيعية، وطريقة الإشراف، حيث تم التركيز على متغير واحد في كلّ مرة. وقد تبين أن الزيادة في معدل الإنتاجية الناتجة عن تغير طريقة الإشراف بجعلها أكثر راحة وأقلّ رسمية بين المشرف والعمال أكثر من الزيادة في معدل الإنتاجية الناشئة عن زيادة الأجور والحوافز المالية، ممّا

أدى إلى الاعتقاد أن العوامل الإنسانية أهم من العوامل المادية في زيادة معدلات الإنتاجية.

* التنظيم غير الرسمي:

في إحدى التجارب ركز الباحثون على التركيبة الاجتماعية للعاملين، حيث وضعوا مشرفاً على مجموعة من العاملين بلغوا ثلاثة وعشرين. ومن خلال الملاحظة تبين أن العاملين كونوا فيما بينهم مجموعة لها أهدافها الخاصة بها؛ حيث كان بينهم اتفاق على مستوى الإنتاجية، وهذا المستوى أقل من المستوى الذي يمكنهم إنتاجه. كما كان تضامن فيما بينهم بحيث لا يستقل أي فرد من أفراد المجموعة بمفرده بمستوى الإنتاج، حيث كان يجبر الفرد النشاز للخضوع لتعليمات الجماعة بالإقناع أولاً وإلا فبالإجبار.

* نظرية الفلسفة الإدارية:

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوغلاس ماكجير يجور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقده المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوغلاس ماكجير يجور استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X ، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

* نظرية X :

توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على **فروض أساسية وهي:**

١. أنّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
٢. لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
٣. الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادأة والمبادرة.
٤. الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسئولية، ويفضل أن يكون مرؤوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

* نظرية Y :

توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

١. الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
٢. هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.

٣. حاجـة الإنسـان إلـى نظـام حـوافز ومكافـآت لتحقيـق وإنجـاز العمـل الموكل إليه.
٤. الإنسان طموح، يتحمل المسئولية ويسعى إليها.
٥. الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.
* نظرية ماسلو MASLOW :
قامت عدة محاولات لدراسة السلوك الإنساني، وقد كـان روادهـا مـن علمـاء الـنفس، ومـن بـين أشـهر هـذه الدراسـات محاولـة ماسـلو إلـى تقسـيم احتياجات الإنسان إلى **خمس مستويات متدرجة، وهي كالتالي:**
أولاً : الحاجات الجسمية الأساسية كالمأكل والمشرب .
ثانياً : الحاجة للأمن والأمان والحماية من الأخطار .
ثالثاً : الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي .
رابعاً : الحاجة إلى احترام وتقدير الذات .
خامساً : الحاجة إلى تحقيق الذات .
وهذه الحاجات متدرجـة بمعنـى أن الإنسـان كلمـا أشـبع حاجـة ارتقـى في السلم ليحقق الأخرى، وهذا صحيح بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق علـى جميع الأفراد وبنفس الدرجة.
علم الإدارة
Management Science
مدرسـة علـم الإدارة Management Science / بحـوث العمليـات Operational Research:
تعريفُ جمعيةُ بحوثِ العملياتِ الإنجليزيةِ لبحوثِ العملياتِ :
عَرَّفتْ جمعيةُ بحوثِ العملياتِ الإنجليزيةِ بحوثَ العملياتِ بما يأتي :
Operational research is the application of the methods of science to complex problems arising in the direction and management of large systems of men, machines, materials and money, in industry, business, government, and defense. The distinctive approach is to develop scientific model of the system, incorporating measurements of factors such as chance and risk, with which to compare the outcomes of alternative decisions, strategies or controls. The purpose is to help management determine its policy and actions scientifically.
ويُمكنُ ترجمةُ هذا التعريفُ كما يأتي :
بحوثُ العملياتِ هي التطبيقُ للأساليبِ العلميةِ على المشاكلِ المعقدةِ التي تنشأُ مِن إدارةِ وتوجيه الأنظمةِ الكبيرةِ مِنَ الأفرادِ والآلاتِ والموادِّ والأمـوالِ فـي مجـالِ الصـناعةِ ومشـاريعِ الأعمـالِ والحكومـةِ والـدفاعِ ، والمنهجُ المميزُ لبحوثِ العملياتِ هو فـي تطـويرِ نمـوذجٍ للنظـامِ مبنـيٍّ علـى أسسٍ علميةٍ ، متضمناً مقاييسَ لعواملَ مثلَ الصدفةِ والمخاطرةِ والتـي بنـاءً عليهاً يتمُّ قياسِ نتائجِ القراراتِ البديلةِ أو الاستراتيجياتِ أو

المراقباتِ ، والغرضُ مِنَ القيامِ بهذا العملِ هو مساعدةُ الإدارةِ في بناءِ سياساتِها واختيارِ تصرفاتِها بطريقةٍ علميةٍ .

مِنْ التعريف يُمكنُ استنتاجُ أنَّ منهجَ بحوثِ العملياتِ في حلِّ المشاكلِ يرتكزُ على أربعةِ مفاهيمِ أساسيةٍ ، **وهي كالتالي :**

١. مُعالجة القضايا والمشاكل الناتجة عن إدارة الأنظمة المختلفة .
٢. التطبيقُ للأساليبِ العلميةِ .
٣. تكوينُ نموذجٍ .
٤. المساعدة في عمليةِ اتخاذُ قرارٍ .

* العوامل التي ساعدت على انتشار بحوث العمليات :

بالإضافةِ للعواملِ المشارِ إليها سابقاً ، كانَ مِن أهمِّ العوامل الأُخرى التي **ساعدتْ على انتشارِ بحوثِ العمليات استخدامِها في المنظمات المختلفة ما يأتي:**

١. تَعقُّدُ المشاكلِ التي تواجِهُهَا الإدارةُ والحاجةُ إلى منهجٍ يستندُ على العلمِ لمعالجتِها ، وإدراكِ ورغبةِ الإدارةِ في حلِّها بهذا الأسلوبِ .
٢. اشتدادُ حدة المنافسة بين المنتجين ، وما يؤدي (أدى) إليه مِن ارتفاعٍ في جودةِ السلع والخدمات ، وتخفيض (انخفاض) في أسعارِهَا .
٣. تطوُّرُ صناعةِ الكمبيوتر سواء من ناحية المعدات hardware أو البرامج software وانتشارِ استخدامه في شتى ميادين الحياة من قبل الأفراد في شتى المجتمعات البشرية .
٤. اهتمامُ الجامعاتِ بتعليمِ بحوثِ العملياتِ ، وفتحُ أقسامٍ متخصصةٍ في تدريسِها[١] والبحثِ فيها ، ومنحِ درجاتٍ علميةٍ عُلياً فيها .
٥. انتشارُ استخدام شبكة المعلوماتِ الكونيةِ الإلكترونيةِ المعروفة بالإنترنت Internet، والبريدُ الإلكتروني e - mail بين أفراد ومؤسسات المجتمع الدولي .
٦. انتشارُ جمعياتِ بحوثِ العملياتِ في بلادٍ كثيرةٍ ، وإصدارُ هذه الجمعياتِ لمجلاتٍ علميةٍ محكمةٍ تحتوي على أبحاثٍ وتجاربٍ ونماذجٍ تطبيقيةٍ في بحوثِ العملياتِ ، وقيامُها بعقدِ دوراتٍ تدريبيةٍ وندواتٍ ومؤتمراتٍ علميةٍ .

---

(١) تقوم كليات مختلفة في الجامعات بافتتاح قسم بحوث العمليات ، فيُمكن أن يوجد القسم في كلية التجارة ، أو كلية العلوم الاجتماعية ، أو كلية العلوم ، أو كلية الهندسة ، أو كلية تكنولوجيا المعلومات ، وهذا راجع إلى انتشار تطبيقات بحوث العمليات في هذه الكليات.

قائمة ببعض رواد الفكر الإداري

تايلور	1900s	Fredrick W. Taylor
فرانك جلبرت	1900s	Frank B. Gilberth
جانت	1900s	Henry Gantt
فيبر	1900s	Max Weber
لليان جلبرت	1910s	Lillian M. Gilberth
هنري فورد	1910s	Henry Ford
فايول	1910s	Henry Fayol
فوليت	1920s	Mary Parker Follett
بيرنارد	1930s	Chester I. Barnard
التون مايو	1930s	Elton Mayo
ماسلو	1940s	Abraham H. Maslow

أسئلة:

١. ما أهم الانتقادات التي وجهت لمدرسة الإدارة العلمية؟ وما رأيك فيها؟

٢. لماذا في رأيك لم تركز الإدارة العلمية على الجوانب الإنسانية؟

٣. ما البيروقراطية؟ وما ضرورتها في الحياة المعاصرة؟

٤. ما مميزات وعيوب التنظيم البيروقراطي؟

٥. ما أهم الفروق بين مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية؟

٦. يعتبر عدم تركيز الإدارة العلمية على الجوانب الإنسانية وعدم تركيز العلاقات الإنسانية على الجوانب المادية قصوراً في كلا الاتجاهين، ما رأيك؟

٧. ما رأيك في نظريتي اكس وواي؟ بأي واحدة تنصح مديراً مبدءا؟

٨. ما رأيك في نظريه مراسلو؟

٩. ما الظروف التي نشأت فيها مدرسة علم الإدارة؟

١٠. ما العوامل التي ساعدت على انتشار علم الإدارة؟

الفصل الخامس
أهمية الإدارة

The Importance of Management

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته وإمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء ، وكأن رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها ، وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع ، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الدارة[1].

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب ان يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسيير امرر المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة ،تجارية أو صناعية رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

أهمية الإدارة في المجتمع

The Importance of Management for the society

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال : إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية. ولا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية

١- احمد العبد العزيز النعيم مبادئ الإدارة ص ١٦

الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة .[٢]

- تعريف الإدارة Defining Management

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام ١٩٣٠ ، إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها . أما هنري فايول(Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر الرقابة) .

وأما تعريف كونتز وأودانول (فان الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين) ، وبالنسبة ل تشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة . أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا امثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية. **وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الإدارة فان:**

- **الإدارة عملية**: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري ، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **الإدارة عملية مستمرة**: تأتي صفة الاستمرار لان الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.
- **الإدارة عملية اجتماعية**: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .
- **الموارد التي تتعامل معها الإدارة**: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال.
- **التخطيط**: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .
- **التنظيم**: كيفية توزيع المسئوليات والنهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.

---

[٢] - علي السلمي وآخرون أساسيات الإدارة ص ٤٨-٤٩

- **التوجيه**: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الرقابة**: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة. الموضوعة، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.
- **الهدف**: الغاية المطلوب الوصول إليها.
- **الكفاية**: الوصول إلى الهدف بأقل جهد واقل تكلفة وأسرع وقت.
- **الفاعلية**: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

- الإدارة فن أم علم Management Science or Art

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة ، أهي علم أم فن أم علم وفن معا؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم : أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله ، وتعامله مع العنصر البشرى لحفزه على الأهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه . ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معا: من كل ما سبق يمكن القول بان الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

<u>الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:</u>

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية ، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعا على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

الإدارة والعلوم الأخرى

- الإدارة وعلم الاقتصاد Management and Economic

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد . فلا بد للإداري أن يكون ملما بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

الإدارة وعلم الاجتماع Management and Sociology

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها. كما بساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

- الإدارة وعلم النفس Management an d Psychology

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع . وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية

Management and the Natural Science

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة .

كما ينبغي أن يلم الراداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

مبادئ الإدارة principles of Management

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ وأسس للإدارة وان كان من **أهمها :**

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة The Classical School

تشمل المدرسة الكلاسيكية :

- الإدارة العلمية Scientific Management
- البيروقراطية Bureaucracy

الإدارة العلمية Scientific Management

من أشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور(Fedriek Tylor),و هنري فايول (Henri Fayol) وهنري غانت (Henri Gant) وفرانك وليليان جلبرت (Frank &Lilian Gilbereth) وأوليفر شيلدون(Oliver Sheldon) وموني ورايلي (Moony & Railey) وليندول اورويك (Lyndall urwick).

- مبادئ تايلور Taylors Principles

١. إحلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين
٢. اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة.

٣. تعاون الإدارة مع العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة بدلا من النزاع.
٤. تقسيم عادل للعمل بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة أعمال التخطيط وتنظيم العمل.
٥. فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد أن يقوم بواجبه بكفاية عالية.

الانتقادات التي وجهت إلى تايلور:

إن أفكار العالم تايلور لاقت الكثير من الانتقادات للأسباب الآتية :

١. عدها الكثيرين أنها تضر بصالح العاملين وتلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.
٢. اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة)
٣. أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل.
٤. طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
٥. عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.
٦. لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع ، بل إن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

- مبادئ فايول Henry Fayol Principles

يعتبر هنري فايول الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة ، وقد قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية)[٣] **إلى ست مجموعات:-**

١. **نشاطات فنية** Technical Activities الإنتاج والتصنيع.
٢. **نشاطات تجارية** Commercial Activities الشراء البيع المبادلة..
٣. **نشاطات مالية** Financial Activities البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.
٤. **نشاطات الوقاية والضمان** Security Activities حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.
٥. **نشاطات محاسبية** Accounting Activities وتشمل تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الإحصاءات.

١ - سيد الهواري مبادئ الإدارة والأسس العلمية ص ٦٠٠-٦٠٧

٦. **نشاطات إدارية** Management Activities التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

وقد ركز فايول على النشاط الإداري ، وبين أن أهمية النشاط الإداري تنبع من انه متعلق بالتنبؤ، كما انه مميز عن باقي الأنشطة الأخرى . **وقد تعرض فايول في كتابه إلى ثلاث موضوعات رئيسة وهي:**

١. الصفات الإدارية .
٢. المبادئ العامة للإدارة.
٣. عناصر الإدارة.

الصفات الإدارية :

الصفات التي يجب توافرها في المديرين :

١. **صفات جسمانية :** الصحة والقوة والنشاط.
٢. **صفات عقلية**: القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل وحسن التصرف والحكم على الأشياء.
٣. **صفات خلقية**: الحيوية و، الحزم، الرغبة في تحمل المسئولية ، الولاء والابتكار والمهابة.
٤. **الثقافة العامة أو الصفات التربوية**: الإلمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
٥. **صفات فنية**: الإلمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.
٦. **صفات تتعلق** بالخبرة وهي صفات تنشا نتيجة مزاولة العمل.

مبادئ الإدارة عند فايول

١. <u>**مبدأ تقسيم العمل** Division of Work</u>

و هو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملا أساسيا لرفع كفاءة العاملين . حيث انه يؤدي إلى زيادة المقدرة ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

٢. <u>**السلطة والمسئولية** Authority and Responsibility</u>

وهنا تكون السلطة والمسئولية مرتبطان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق عنها . والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مر كز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة والقيم الخلقية.

٣. <u>**النظام** Discipline</u>

النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإدارية .

٤. <u>**وحدة إصدار الأوامر** Unity of Command</u>

و هنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضا.

٥. مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction

طبقا لهذا المبدأ فان كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد، ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.

6.مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest

اى عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

٧. مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration of Personal

أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم ، أو باستخدام المكافآت ، أو في تقسيم الأرباح . هو في مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك رضاء كل من العاملين وأصحاب العمل.

٨. **مبدأ المركزية** Centralization

و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

٩. **مبدأ تدرج السلطة** Scalar Chain

أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها ، بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري ، وهذا أمر ضروري لتامين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.

١٠. **مبدأ الترتيب والنظام** Order

أي أن يكون هناك مكان معين لك لشيء أو مكان معين لكل شخص كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

١١. **مبدأ المساواة** Equity

أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

١٢. **مبدأ الاستقرار في العمل** Stability of Tenure

و يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة ، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

١٣. **مبدأ المبادرة** Initiative

على الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهم ، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار.

١٤. **التعاون** Cooperation

و يعني ضرورة العمل بروح وبشكل الفريق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة.

عناصر الإدارة عند فايول Elements of Administration

من أهم ما كتب فايول : (عناصر الإدارة) وعدها وظائف الإدارة ، ويرى فايول أن عناصر الإدارة خمسة[1] :

١. التخطيط Planning
٢. التنظيم Organization
٣. إصدار الأوامر Command
٤. التنسيق Coordination
٥. الرقابة Control

و يقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط ، أي خطة العمل، تحديد الوقت. والنتائج المرجوة ، والطريق الذي يجب أن يتبع ، وخطوات العمل وطرق العمل.

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

١. ماذا نريد أن نفعل؟
٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق **هذه النتائج من خلال:**

تحديد الموارد المطلوبة.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

---

[1] Management 101: The Five Function

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

١. **التخطيط الاستراتيجي** :يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
٢. **التخطيط التكتيكي** :يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
٣. **التخطيط التنفيذي** :يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية **يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:**

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .
٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
٣. تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازه .التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات .الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.
الخطوة الثانية :تحليل وتقييم البيئة :تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
الخطوة الثالثة :تحديد البدائل :بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة :تقييم البدائل :عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
الخطوة الخامسة :اختيار الحل الأمثل :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
الخطوة السادسة :تنفيذ الخطة :تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
الخطوة السابعة :مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أهمية التنظيم:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

١. **توضيح بيئة العمل** :كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .
٢. **تنسيق بيئة العمل :**الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف .
٣. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات** :العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

و يضيف "بلنكت" و"اتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)

٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .

٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة. **أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:**

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .

٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح)

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف. المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. **هذه الخطوات الثمانية تتضمن:** تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة ، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

و يتم تعريف كل واحدة من هذه المهام الثماني كما يلي.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية :الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين.

ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

١. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .
٢. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
٣. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانيا: توفير الموظفين :في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا :الاختيار :بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمؤسسة :بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمؤسسة. عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامسا: التدريب والتطوير :من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

التدريب :يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير :يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء :يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف :قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة :الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة. وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيتركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، **يكون القائد الموجه للآخرين عليه:**

١. معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
٢. التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة .
٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار .
٤. التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه .

بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا

١. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
٢. جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
٣. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

وفيما يتعلق بالعملية التوجيهية نورد ما يلى.

مقترحات حول عملية التوجيه[٥]:

١. عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. ومحاولة تركيز اهتمام المدير –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها .الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .

٢. عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة. وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية

٣. الانتباه للكلمات الصادرة. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للأفكار! كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت. فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .

٤. عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء. وإعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. وإعطائهم الفرصة ليؤكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ما تم قوله .

٥. التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. وإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .

٦. عدم إعطاء الكثير من الأوامر .المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين. وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة. والانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني .

٧. أعطاء التفاصيل المهمة فقط .بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .

٨. الانتباه للتعليمات المتضاربة. والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

٩. عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط. والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته. والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا .

١٠. محاولة عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. ومحاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .

---

٥ . من" ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم .

الأهم من جميع ذلك، عدم لعب" التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف .مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

١. إعداد معايير الأداء :المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع .

أ - **المعايير الإداريّة** :تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - **المعايير التّقنيّة** :يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢. **متابعة الأداء الفعليّ** :هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

٣. **قياس الأداء** :في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم .

٤. **تصحيح الانحرافات عن المعايير** :تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها .

مقابلة مع مدير العمل حول المشاكل الإدارية

Interview of management manager

تمت مقابلة مدير العمل وذلك للتعرف بشكل عملي على المشاكل الجارية التي تواجه العمل وقد تم التعرف على بعض المشاكل وهي كما يلي:

أولا: . أفكار لتحسين أداء المؤسسة :

Ideas for improving the performance of an organization

بعد دراسة عدد من النشرات أصبح بالإمكان الإشارة لبعض الأفكار التي تظهر في النشرة التي أصدرها قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية تحت عنوان " دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة " .

"A practical guide for performance improvement programming in public organization "

وهي أفكار يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل كل نموذج من نماذج المؤسسة

١.١ إن الفكرة الأولى التي نريد لفت الانتباه لها هي " أن التوظيف التنظيمي Organizational Functioning

والسلوك والفعالية والتأثير هي أمور مشروطة ومتوقفة على المحيط والبيئة داخليا" وخارجيا". وقد أصبح الأداء التنظيمي العام عملية معقدة .

فعدد من العوامل المعتمدة على بعضها والتي تشكل الدائرة ذات الدعم الذاتي (self sustaining circuit) منشغلة ومنهمكة في ديناميكية التغيير ضمن تنظيمات معقدة . ومثل هذه العوامل التي منها احترام وتبجيل المدراء وتأثيرهم على صانعي السياسة يمكنها جميعا" أن تحدث التغيير . ويمكن لهذه التغيرات أن تبدأ من أية نقطة في الدائرة التنظيمية (organizational circuit) .

ولذلك فإن إجراء دورات قليلة ليس كافيا" لتحسين أداء المؤسسة . إذ يجب التعامل مع المشكلة بإيجاد حلول كاملة وشاملة لها . وقد فشلت الطرق التقليدية في اعتبار المؤسسة ككل متكامل وفي العمل وفق العوامل والمتغيرات التي تحكم فعاليتها وتأثيرها . وقد وجهت هذه الطرق لتحسين الديناميكية داخل المؤسسة ولم تستطع إيجاد حلول للمشاكل الكبرى المتعلقة بالديناميكية خارج المؤسسة أو بالمظاهر التنظيمية الداخلية .
و من أهم المشاكل التي تم تحديدها بعد اللقاء مع مدير العمل:

- الحجم التنظيمي Organizational size
- التقنية Technology
-انسيابية العمل Work flo
-شروط العمل Work conditions
- أسلوب القيادة Leadership style
- البيئة التقنية Technological environment
- الشروط والأحوال الاجتماعية - الثقافية Socio - cultural conditions
- السوق Market

نستطيع فهم السلوك التنظيمي بأفضل ما يمكن عندما ننظر إليه على أنه يحدث في نظام من القوى المعتمدة على بعضها . لأن هذه القوى ترتبط ببعضها بطريقة ما بحيث لا تتضارب أهدافها الخاصة أثناء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

٢.١ والمفهوم الثاني هو التدريب الإداري . فلقد أنفقت بليونات من الدولارات على برامج التدريب التقليدية للمدراء . وقد اعتبر تطوير مثل هذه البرامج على أنه أهم تجديد في التعليم في هذا القرن . ومع ذلك فقد أعطت المحاولات التي تجرى لربط التدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل مع تأثير تنظيمي محسن نتائج مخيبة للأمل .

والنتيجة هي أن الخبرة ببرامج التدريب التقليدية من النوع العام - وحتى تلك ذات الجودة العالية منها - لها تأثير محدود وغير مؤكد على الأداء التنظيمي . وهذا ناتج عن الحقيقة أن المدير كفرد غارق في نظام فني واجتماعي معقد وأن هذا الأمر يعطى بعض الاعتبار أثناء تدريب المدراء . ويمكن تحقيق تغيير تنظيمي ذو مجال عريض من خلال مساهمة كل المدراء في العمل المقرر .

٣.١ والمفهوم الخلافي الآخر هو الحصول على المساعدة عن طريق استشارة الخبراء والمختصين، هذا الأمر الذي ينفق عليه بلايين الدولارات سنويا" . وملفات المؤسسات في البلدان النامية والبلدان المتطورة على حد سواء هي مناجم ذهب من التقارير الاستشارية المهنية المكتوبة، تلك التقارير التي تشخص الصعوبات ضمن المؤسسة الزبونة بشكل دقيق ومضبوط وتقدم توصيات محددة من أجل التغيير . وقد كان التحسين والتطوير المرجو لنسبة عالية من مثل هذه الجهود في المؤسسات الزبونة قليلا أو معدوما". ويجب على الخبير أن يطور مقدرة المؤسسة

الزبونة على حل المشاكل - بدلا" من أن يخلق عندها اتكالية عليه وعلى نصحه ومشورته -وذلك من خلال إيجاد انشغالات ونشاطات فعالة عندها . ويجب إيجاد الحلول ودراستها ضمن المؤسسة نفسها وبذلك تنفذ بنجاح ويكون دور الخبير في هذه الحالة هو تسهيل الأعمال الضرورية فقط بحيث تستطيع المؤسسة إيجاد حلولها بنفسها بعد ذلك .

٤.١ والتعليق الأخير يخص تقييم الأداء . وقد وقعت الطرق التقليدية لتقييم أداء المدير تحت وطأة هجوم وانتقاد متزايدين . والنقد الرئيسي لكثير من الطرق هو أن التقنيات وأسلوب الإدارة والإجراءات والأساليب التي يستخدمها المديرون غالبا" ما تعطى وزنا" أكبر من النتائج التي تنتج عنها .

وبالإضافة إلى ذلك فإن دور المنفذين في تقرير المعياري الذي سيتم تقييمهم على أساسه غالبا" ما يكون صغيرا" أو معدوما" .

وأخيرا" فإن العاملون في سلطات المراقبة غالبا" ما يعتبرون أنفسهم مقيمون ومخمنون بينما لا يبذلون إلا جهدا" صغيرا" فقط لتسهيل ودعم تحقيق الأهداف التي يرسمها أولئك المدراء الذين لهم الفضل في تخويلهم هذه السلطة .

٣. أسس الوسيلة (الأداة)المقترحة : Basis for the proposed tool

كيف يمكن علاج هذه الأوضاع ؟ الذي نحتاجه هو وسيلة للتعامل مع المؤسسة بكليتها . تلك الوسيلة التي تعتمد على مفاهيم متطورة حديثة في مجال السلوك التنظيمي وبشكل خاص على التطوير التنظيمي (OD) والإدارة بواسطة الأهداف Management By Objective (MBO) والاستشارة حول العملية (Process consultation).

وبما أن الخطة النموذجية الشاملة (Comprehensive systematic plan) بشأن تحسين الإدارة الموصى بها في نهاية هذه المقالة مبنية على استخدام وتطبيق هذه المفاهيم الثلاثة فإننا سنلخصها باختصار أدناه .

١.٢ التطوير التنظيمي Organizational development (O D) :

لقد أعطي هذا المفهوم تعاريف مختلفة وقد وصف التطوير التنظيمي في أحد **هذه التعاريف بأنه يتضمن ثلاث درجات :**

أ- جهد طويل الأمد (a long -range effort) لإدخال تغيير مخطط مبني على تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة .

ب- برنامج يتضمن تنظيم كلي أو نظام متناسق أو جزء من ذلك .

ج- هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز .

وقد اعتبر التطوير التنظيمي في تعريف آخر أنه تغيير مخطط أو جهد ذو نظام كلي يتضمن الإدارة العليا مع الأهداف السليمة والصحيحة ذات التأثير التنظيمي العام المتزايد كما أنه يساعد في تحقيق أهداف تنظيمية محددة.

ويتم تحقيق ذلك بواسطة تدخلات مخططة في بنية وعمليات المؤسسة باستخدام العلم الاجتماعي وكل المعارف الأخرى المتعلقة بالموضوع . كما يتضمن جزء من الخطة المقترحة للتزويد بهذه المعلومات على شكل برامج أو مناهج تدريبية .

كما اعتبر تعريف ثالث مشهور التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل كامل المؤسسة عبر تدخل مخطط في عملياتها باستخدام معلومات من العلوم السلوكية (behavioural science).

وجميع هذه التعاريف لها نقاط تشابه كثيرة أولها أن هدف التغيير هو المؤسسة ككل (أو جزء رئيسي منها) وليس الفرد . وثانيها أن المستويات العليا من الإدارة في المؤسسة متضمنة في عملية التغيير . وأخيرا" أن أعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعال في تشخيص المشاكل وتطوير خطط العمل من أجل إيجاد الحلول . إن فعاليات تشخيصية وتخطيطية مترابطة كهذه لهي بحد ذاتها حوافز هامة للتغيير.

٢.٢ الاستشارة حول العملية (Process consultation) :

يتضمن التطور الكبير في التأثير التنظيمي المتزايد ضمن حركة التطوير التنظيمي (Organizational Development OD) دورا" جديدا" للمستشارين والخبراء. إذ تعتبر الاستشارة حول العملية نشاطات حل مشاكل الزبون على أنها معاكسة لمشاكله .

ويكون تركيز المستشار على العملية التي يتم تحقيق الأهداف بواسطتها، وليس على الأهداف نفسها بشكل مباشر . إذن فالمستشار لا يقدم حلولا" جاهزة للمشاكل . ولكن يساعد المؤسسة المستشيرة على إجراء تشخيصات محددة ونموذجية لصعوباتها ومشاكلها وعلى تطوير برامج عمل لزيادة الفعالية والتأثير التنظيمي .

إن دور مستشار العملية (The process consultant) أقل مركزية وأهمية ونصحا" من دور المستشار التقليدي ولكنه أكثر منه مساعدة وتقديما" للتسهيلات. فعمله هو مساعدة المؤسسة على حل مشاكلها الخاصة بها عن طريق جعلها على علم ودراية بالعمليات التنظيمية وما ينتج عنها من نتائج، وبالآليات التي يمكن تغيير هذه لعمليات بواسطتها . ويساعد مستشار العملية المؤسسة لكي تستفيد من تشخيصها الذاتي ومساعدتها الذاتية . واهتمامه المطلق هو تطوير مقدرة المؤسسة لكي تصبح قادرة على القيام بنفسها بما يقوم به المستشار عادة ودون مساعدة أحد ويكون اهتمام المستشار التقليدي عادة هو إيصال معلوماته للمؤسسة ، بينما يكون اهتمام مستشار العملية هو إيصال مهاراته وقيمه لها .

٣.٢ الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) Management By Objectives :

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة . إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة . ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

وتستبدل الإدارة بواسطة الأهداف(MBO) التحكم من خارج القسم (أي تلقي أوامر خارجية) بنوع من التحكم الداخلي أكثر دقة وفعالية وتأثيرا" فهو يحفز المدير على العمل ليس لأن شخص ما أمره أن يؤدي شيئا" ما أو تكلم معه حول ذلك ولكن لأن مهمته في العمل تستدعي ذلك حسب الأهداف المرسومة .

ويوجد في الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) سبعة مركبات (عناصر) مألوفة وشائعة في جميع برامج الـ MBO **الناجحة وهي :**

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
- الربط بين الأهداف عبر المدراء .
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف .
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها .
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .

ويكون التركيز الأكبر للـ MBO عند تقييمها للأداء على النتائج وتتضمن نشرا" مشتركا" للأهداف وتطويرا" لخطط العمل من أجل تحقيقها . وهي تسلط الأضواء على دور سلطة المراقبة كمورد للمدراء الثانويين . فعندما تستخدم بشكل لائق ومناسب فإن العملية تسهل القيام بمناقشة ثنائية (باتجاهين) Two way discussion بين المدراء والتابعين لهم ، كما تقلل وتصغر الفجوة الاجتماعية بين هاتين الطبقتين .

وتركز هذه الطرق الثلاثة الحديثة - الخاصة بالأداء التنظيمي المحسن- على مستويات مختلفة من التنظيم كل منها عنصر حاسم من عناصر النجاح .

وتسلط الـ OD الأضواء على التغيير المخطط في النظام الكلي للمؤسسة أو الأنظمة الفرعية الهامة . وقد تم توجيه الابتكار الخاص للـ OD بخصوص الاستشارة حول العملية Process consultation باتجاه تحسين تشغيل المجموعات التي تم تأسيسها وكمثال على ذلك ، المدير التنفيذي وكادره أو العلاقة بين الوحدات الوظيفية والعملية وكمثال على ذلك التحكم بالإنتاج والجودة . بينما تسلط MBO الأضواء على العلاقة بين المراقب والتابع Supervisor - subordinate relationships وتحاول ربط أهداف الأفراد الرئيسيين في المؤسسة بأهداف الأداء للمشروع بأكمله .

ويوجد نقاط مشتركة بين الطرق الثلاثة وهي تأكيدها جميعا" على الانهماك الكامل والفعال لعناصر المؤسسة المناسبين في جهود التغيير .

٣. خطة نموذجية شاملة من أجل تحسين الإدارة

Comprehensive systematic plan for the improvement of management

يجب أن يكون تحسين أداء المؤسسة وفق برنامج وخطة . والطريق المقترحة أدناه تتمم التقنيات والآليات التي ذكرت سابقا" (الـ OD والاستشارة حول العملية والـ MBO) مع التأكيد والتركيز على المراجعات والتغيير المستمرين .

ويجب أن تتطابق هذه الأمور وتتوافق بشكل عام مع المشاكل كما يجب أن يكون تطوير الحلول كلا" مترابطا" .

ولذلك يجب أن يطبق البرنامج على المشاريع وفق قواعد خاصة بكل مؤسسة على حدة مع أنه يمكن أن يتضمن أجزاء عامة محددة مع المؤسسات الأخرى مثل محتوى المعارف التي تنشر على شكل مناهج أو دورات (والتي تطبق بشكل مشترك بين المؤسسات في أمريكا اللاتينية) .

ويهدف هذا الطريق إلى إيجاد مدراء منفتحين ومهيئين للتفاعل المشترك والتعاون مع غيرهم . ولكي نستطيع وضع الخطة في حيز التطبيق نحتاج إلى العناصر التشغيلية التالية : المحتوى (content) : مؤسسات (عامة أو خاصة) أو وحدات إدارة مسئولة البيئة (environment) : قيادات عليا (Top authorities) - مدركين بأن هناك فجوة في عملية تحسين الأداء - توافق على اتخاذ إجراءات وقوانين لتحتضن التغيير .

الفلسفة (philosophy) : الرغبة في البدء بالنشاطات التي تقود إلى التطور عبر نظام فعال قائم على التفاعل المشترك وذو تصحيح ذاتي (Of a self correcting) .

المتطلبات (requirements) :

- تسهيلات من أجل أن يكون التدريب أقرب ما يمكن من مواقع العمل (ربما ضمن نفس المؤسسة) .
- فريق صغير من الأشخاص متمرس في التدريب على الإدارة وفي علم السلوك وفي التطوير الإداري .

وبالإضافة إلى العناصر التشغيلية التي تم ذكرها نقترح المراحل التالية لتنفيذ الخطة:

- المرحلة الأولى :

- يجمع الفريق الذي أشرنا إليه أعلاه معطيات حول المؤسسة وهذه الخطوة هي بمثابة سبر أولي لمشاكل العمل .
- المرحلة الثانية :

ينظم الفريق اجتماعات مع الإدارة العليا ويتم تفحص مشاكل العمل فيما بعد من قبل المدراء الكبار ويكون دور الفريق في هذه المرحلة هو تسهيل وتسجيل النشاطات والفعاليات ويعتبر هذا الأمر كبداية لعملية التحسين. وفي هذه المرحلة بالذات توضع الأهداف وتفحص مستويات الأداء والمؤشرات ويتم تخطيط برامج العمل ووضع الخطوط العريضة لها .

وتوزع البرامج التنفيذية على مجموعات من الكادر من مستويات مختلفة من المؤسسة على وحي ما تم تقريره من قبل الإدارة العليا كما يتم في هذه المرحلة أيضا" رسم خطط من أجل المراجعات اللاحقة والدورات التقييمية .

- المرحلة الثالثة :

وتتعامل هذه المرحلة مع التدريب . وهي ضرورية حسب الدراسات التي تمت في المنطقة الأمريكية . وتستطيع هذه المرحلة أن تفيد عدة مؤسسات لها مشاكل مشابهة وحيث يكون بنك المناهج لنظام المشاركة العالمي للتدريب في مجال الاتصالات التابع للـ ITU مفيدا" وفعالا" .

وفي هذه المرحلة بالذات تكون المؤسسات تعمل على إنتاج المناهج (بحسب مقاييس الـ ITU) وتكون قد قدمت تجربتها في التدريب الإداري.

المرحلة الرابعة :

وتهتم هذه المرحلة بتطوير برامج عمل خاصة تمثل الجزء من الحلول الذي لا علاقة له بالتدريب والذي كان قد تم تخطيطه ووضع البرامج له في المرحلة الثانية مع القيام بتعيين أشخاص لتحمل المسؤولية .

- المرحلة الخامسة :

تطوير نشاطات خاصة تتولد لدينا كنتيجة لبرامج التدريب وتوجه نحو تنفيذ المفاهيم والأفكار والتي نوقشت أثناء مرحلة التدريب وهي مكملة لإجراءات ومقاييس تابعة للمرحلة الرابعة .

ويتم تنفيذ المراحل الثالثة والرابعة والخامسة حسب المطلوب. إذ أنها مراحل تنفيذية تقوم بتنفيذها مجموعات العمل . وسيعتمد عددها وطول فترتها على حجم المؤسسة ودرجة تعقيد المشاكل التي نعالجها .

ويمكن تنفيذ هذه المراحل - طبعا" - في آن واحد معا" عن طريق مجموعات أو أقسام مختلفة ضمن المؤسسة .

مراجعة وتقييم المراحل Review and evaluation of stages :

من الجوهري إجراء مراجعات وتقييمات دورية بين الحين والآخر وذلك من أجل إنجاح العملية بكاملها . وهذه الأمور ضرورية أيضا" من أجل استمرارية التقدم في برامج العمل ومن ثم التمكن من عملية التبديل والتقويم والتعديل على ضوء أية ظروف متغيرة وأية تغيرات تطرأ . ويضمن هذا التجديد للمعطيات والأهداف أن تصبح العملية جزء من أسلوب الإدارة في المؤسسة .

والمجموعة الصغيرة من الأفراد الذين يبدءون ويسهلون العملية هم عنصر رئيسي في تطبيقها وإنجاحها . إذ يجب عليهم تجميع المعطيات أو الفهارس المتعلقة بالأداء التنظيمي والتي لها علاقة بالموضوع قبل الشروع بالتمرين والتدريب. كما يجب أن يتركوا أثرا" لهذه الفهارس أثناء المراحل المختلفة للعملية بحيث يكونون قادرين على قياس درجة التغيير ووضع نتائج سببية وروابط متبادلة . وان من دور وواجب هؤلاء الأفراد إنشاء التفاعل وعمل تحاليل تجريبية قياسية حول اثر برامج التحسين والتطوير على المؤسسة .

وحالما تصبح جميع مراحل هذه العملية فعالة وسارية المفعول ومألوفة في المؤسسة لا يبقى هناك عذران لا تصبح هذه العملية جزءا طبيعياَ من الممارسات الإدارية في المؤسسة دون مساعدة الفريق الاستشاري (Advisory team) ولكن ربما يكون هناك استثناء" وحاجة" لوجود تقنية إدارية محددة من اجل حل مشكلة ما.

ونستطيع أن نرى في الشكل ١ الخطة النموذجية الشاملة لتحسين الإدارة الموصى بها للمشاريع التي تشمل كل التجارب والأعمال التي يجب مناقشتها في الاجتماعات والندوات الأخيرة ويظهر الشكل ١ الحاجة لإعداد السلطات العليا التي - بمساعدة مجموعة المورد (Group resource) - يجب أن تنشئ عملية المرحلة الثانية وان تصونها وتتابعها باستمرار مع توسعاتها ومستجداتها .

ويجب أن تتضمن مجموعة المورد أثناء المرحلة الثانية قيام السلطات العليا بتحديد ما يلي :

- **الأهداف التنظيمية وقياسات الأداء :**
  - ما هو نوع الأعمال التي نقوم بها ؟
  - الأهداف ومؤشرات الأداء والأولويات .
  - تصور الأداء المستقبلي ووضع الخطط له .
- تحديد وتحليل مشاكل الأداء والأسباب المحتملة (القوى الممانعة والقاهرة والمتفاعلة Interacting , impelling and impeding) forces :
  - تصنيف وتسجيل المشاكل .
  - تقييم شدة القوى الممانعة والقاهرة .

إنشاء استراتيجيات وبرامج عمل من أجل التحسين والتطوير :
- عصف الأفكار Brainstorming .
- تحديد البدائل ونتائجها .
- المنتج الأخير : خطة من أجل تحسين أداء المؤسسة .

● الترتيبات من أجل التنفيذ

مجموعات العمل والمنسقون والمنظرون ودورات ومجالس المراجعة .

- التنبؤ بصعوبات التنفيذ وكيف يمكن التغلب عليها (خطط بديلة وخطط طارئة) .
- تحديد المواضيع الخاصة بالتباحث مع السلطات الخارجية (من خارج المؤسسة).
- انتقاء برامج العمل ذات الأولوية القصوى .
- دورات واجتماعات المراجعة والتنقيح والتجديد .
- النظر إلى تحسين الأداء على أنه دورة مستمرة وعمل متواصل .

ويمكن للمرحلة الثالثة - التدريب - أن تستفيد من موارد نظام المشاركة العالمي للـ ITU (ITU International sharing system) للتدريب في مجال الاتصالات . وقد تم القيام بمعظم العمل في هذه المرحلة في المنطقة الأمريكية مع تحليل لمتطلبات التدريب على القيادة والإدارة (وهو جزء من العمل الذي كان يجب أن يتم في المرحلة الثانية وإنتاج سلسلة من المناهج والدورات بما يتوافق مع المقاييس والمعايير الصغرى ، والمساهمة في خبرة جديدة في التدريب الإداري (managerial training) .

ويمكن لفت الانتباه إلي حالتين مختلفتين تماما" في الشكل (١) الموجود على الصفحة الأخيرة من هذا القسم وهما :

- المدراء الموجودون على رأس عملهم .
- التدريب على الإدارة أثناء الحياة العملية للكادر المسئول بشكل فعال عن ترقية المناصب القيادية الإدارية .

ويوصى بالتعامل مع المجالين التاليين لمعرفة حالة المدراء الموجودين على رأس عملهم :

أ - المستوى الأعلى والمستوى المتوسط للإدارة .
ب- المستوى التشغيلي والمستوى الرقابي للإدارة .

ومن الممكن أن يتم التعامل بنفس المواضيع مع كلا المجالين على الرغم من أن التفاصيل والحيثيات ستختلف بحسب المسؤوليات .

والمرحلة الرابعة - التي تتألف من تنفيذ حلول المشاكل التي لا علاقة لها بالتدريب - محددة جدا" بالنسبة لكل مؤسسة . ومن خلال إمضاء أربع سنوات في زيارة مؤسسات الاتصالات في المنطقة الأمريكية أصبح من الممكن تحديد مشاكل المعلومات (information problems) في كل حالة من الحالات . فإذا أردنا خلق مدراء مستنيرين

ومنفتحين وتوزيع المسؤوليات والسلطة على المستويات المختلفة للمسؤولية ضمن البنية التنظيمية ، فيجب علينا حينئذ خلق نظام معلومات إداري فعال ليزودنا بالمعلومات الضرورية والفعالة والكافية لصنع القرار .

ويمكن التعامل مع مثل هذا النظام من المعلومات تقليديا" وبوضوح ، أو باستخدام أنظمة المعالجة بالكمبيوتر . ويبدو من المفيد في هذه النقطة ربط بعض الأفكار التي تطرح من قبل ممثلي الـ (Telecomunicaçoes Brasileiras SA) TELEBRAS في الاجتماعات واللقاءات عندما نتطرق لموضوع إدخال تقنيات جديدة في أنظمة الاتصالات. ويتم إدخال هذه التقنيات دون التحقق من أنها تؤثر بالمؤسسة بكاملها ،ليس فقط بمظاهرها وأمورها الفنية ولكن أيضا" بمظاهرها وأمورها الإدارية . وتستمر سلطاتنا - رغم ذلك - باستخدام الطرق التقليدية في إدارتها للمؤسسة .

ويعتقد بأن الالكترونيات الرقمية والمعالجات (Digital electronics and processors) قد أقامت ثورة وتغييرا" جذريا" في كل مظاهر المعارف الإنسانية . ولذلك يجب أن تكون مشاريعنا أيضا" مرنة بشكل كافي لإدخال التجديد في خدماتها وإداراتها . وفي هذا الزمن العصيب المعقد لا يستمر إلا الأكفاء ولا يمكن أن نكون أكفاء بطرق إدارة تقليدية بالية قديمة.

والمرحلة الخامسة هامة جدا" إذ يجب تنظيم وإنشاء مشاريع صغيرة بعد القيام بنشاطات التدريب وذلك من أجل تنفيذ أي من المفاهيم والأفكار التي تمت مناقشتها في الدورات، مع الانتباه إلى تحسين الأداء للنشاط والفعالية في كل مكتب وإكمال القياسات الرئيسية الهامة للمرحلة الرابعة . وهذا سيمكن المشاركين في الدورة من الشعور بأنهم جزء متمم لعملية تحسين إدارة المشروع وبذلك فلن تبقى الدورات وسائل ميتة بلا روح .

ويجب أن يتم ترخيص هذه المشاريع ومراقبتها وضبطها من قبل نفس مجموعة المورد التي تراقب العملية بالكامل . كما أن مراحل التقييم والمراجعة هي أمور أساسية وجوهرية من أجل نجاح هذه العملية .

٤ . **استنتاجات** Conclusions :

وكنتيجة نقول أنه من الهام أن نكرر ونؤكد دائما" بأن مدراء التدريب في الأشكال المختلفة والمتنوعة للإدارة هم الذين يتابعون التحسين والتطوير الحقيقي في أداء المؤسسة . وأن عملية التدريب ومواكبة التطور لهي أمر معقد يجب التعامل معه من قبل مجموعة من المختصين مع الدعم القوي لهم من قبل السلطات العليا في كل مؤسسة .

ويمكن أن يحصل التحسين عندما تكون المؤسسة نفسها قادرة على تشخيص مشاكلها وإيجاد حلول لها بنفسها .والعملية الموصى بها أعلاه مصممة من أجل توليد وإيجاد هذه الإمكانيات والقدرات .

وأخيرا" فإن مجموعة المنفذين الجيدين هي المجموعة التي تسعى وتبحث بشكل متواصل ومستمر لإيجاد طرق ووسائل لتحسين الأداء والتي تشغل نفسها في عمليات التغيير بشكل مباشر .

ويسعد مشروع كودافتيل ونظام التحصيص العالمي ITU من أجل التدريب على الاتصالات أن يوفر هذه الوسائل المذكورة للمهتمين بهذا الأمر وأن يقدمان المساعدة من أجل تنفيذ ذلك بأقصى ما يستطيعون .

الفصل السادس
الإدارة والثقافة المواءمة بين البرادايم والسياق

نظراً للدور المحوري الذي تؤديه الثقافة في حياة الأمم وتقدمها، ولأهمية تشخيص انعكاسات ذلك على مجالات الحياة المتعددة، أصبح البعد الثقافي بعداً مهماً من أبعاد التنمية البشرية المستديمة، ومحوراً من محاور التغير الاجتماعي الذي تقتضيه هذه التنمية.

وتجسيداً لدور الثقافة البارز في المجتمع اعتبرت منظمة اليونسكو الفترة الممتدة من نهاية الثمانينات حتى نهاية التسعينات 1997-1988 عقد التنمية الثقافية؛ كما اعتبرت المنظمة العربية للثقافة والتربية والعلوم (اليسكو) عقد الثمانينات عقد التنمية الثقافية.

وعلى صعيد الإدارة -ومنذ نهاية السبعينات- برز البعد الثقافي بعداً مهماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، نظراً للدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية والتنظيمية، من سياق لآخر، ومن بلد لآخر. يضاف إلى هذا دور البعد الثقافي في توضيح السبل الممكنة من الاستفادة من تجارب الآخرين ونماذجهم الإدارية والتنظيمية.

وعليه، أصبح من الضروري تناول هذا الموضوع بالبحث والدرس، وبخاصة من منظور الدول النامية والعربية، التي تسعى إلى بناء وتطوير البرادايم [٦] الإداري والتنظيمي المعاصر الخاص بها.

ولما كانت الممارسة الإدارية العربية المعاصرة ذات السياق الثقافي المتمايز معتمدة -إلى حد كبير- على البرادايم الإداري الغربي المعاصر، وسياقه الثقافي المختلف، فإن الحاجة تدعو إلى إلقاء الضوء على الإشكالات الناجمة عن هذا الترابط، حيث تثور أسئلة عديدة تحتاج إلى توضيح وإجابة.

وكمحاولة أولية لتناول هذا الموضوع الشائك تثير الدراسة أسئلة محددة، وتحاول الإجابة عنها. ويتمحور السؤال الرئيس في هذه الدراسة حول إشكالات تأثير السياق الثقافي على بناء وتطوير البرادايم الإداري العربي المعاصر المنشود، آخذين بالاعتبار اعتماد الممارسة الإدارية العربية المعاصرة على البرادايم الإداري الغربي المعاصر ذي السياق

٦- استخدم مصطلح برادايم (P aradigm) في هذه الدراسة بالمعنى الذي عناه توماس كون (Thomas Khun) والمرتبط بالأطر المفهومية والأداتية المُحدِدة لحقل معرفي معين والتي نالت موافقة المجتمع العلمي المعني بهذا الحقل كما جاء في كتابه: Khun, T. (1962), The Structure of Scientific Revolution, The University of Chicago Press, USA.

المختلف[٧]، وسبل تحقيق المواءَمة بين البراديام الإداري، والسياق الثقافي، كتلك التي ارتبطت بالتجربة اليابانية الناجحة.

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف ترتبط الثقافة بالإدارة والتنظيم؟ وكيف تطورت العلاقة بينهما؟ وما دور المدخل الثقافي والمؤسسة المرتبطة به في الدراسات الإدارية والتنظيمية؟
- ما الخصائص العامة لكل من الممارسة الإدارية العربية والتنظيمية المعاصرة، والبراديام الإداري والتنظيمي الغربي المعاصر؟
- ما أهم المؤثرات الثقافية والمجتمعية على كل من الممارسة الإدارية والتنظيمية العربية، والبراديام الإداري والتنظيمي الغربي المعاصر؟
- ما شروط المواءَمة بين البراديام الإداري والسياق الثقافي؟
- إلى أي مدى يمكن للممارسة الإدارية العربية المعاصرة الاستناد إلى الممارسة الإدارية العربية الإسلامية التراثية؟
- ما الدروس المستفادة من تجربة اليابان الناجحة في تحقيق المواءَمة بين البراديام الإداري والسياق الثقافي؟

وتوظف الدراسة المنهج الاستقرائي الاستدلالي، والأسلوب التحليلي والمقارن. كما تبني على طروحات العديد من الدراسات البارزة ذات العلاقة. ونظراً لارتباط الإدارة بالتنظيم تتعامل الدراسة معهما على أساس أنهما مكملان بعضهما البعض. فضلاً عن أنها تبرز المدخلين الثقافي والمؤسسي مدخلين ملائمين للنظر في كيفية تحقيق المواءمة الملائمة بين البراديام الإداري والتنظيمي، وسياقه الثقافي.

وللوقوف على معالم أولية للإجابة عن هذه الأسئلة ذات المضامين والامتدادات الواسعة تستعرض الدراسة في قسمها الأول -وبعد توضيح مفهوم الثقافة وعلاقته بالإدارة ومفهومها- تطور علاقة الثقافة بالإدارة، كما تستعرض أهمية هذه العلاقة بالنسبة للدول النامية، وتبرز دور كل من المدخل الثقافي والمؤسسة ذات العلاقة في تطوير البراديام الإداري والتنظيمي.

لتوضيح أثر السياق الثقافي العربي في الممارسة الإدارية والتنظيمية العربية تراجع الدراسة - في القسم الثاني- العديد من الدراسات ذات العلاقة، والتي تم تصنيفها إلى دراسات سياقية تشخيصية ودراسات ثقافية تحديثية. كما تراجع العديد من الدراسات الإدارية، التي فسرت الممارسة الإدارية والتنظيمية العربية من منظور ثقافي ومجتمعي،

٧- يمكن تلمّس ذلك- وعلى سبيل المثال- في غالبية الدول العربية من خلال بناء منظمات الأعمال والمؤسسات ومناهج التعليم الجامعي والتدريب والابتعاث والتعامل والتفاعل المشترك في أنشطة الأعمال المختلفة والاتفاقيات المنظمة للتعاون والمساعدة في الآفاق العديدة ذات العلاقة.

وتتوصل إلى تحديد الخصائص العامة لهذه الممارسة، والأبعاد الثقافية المهمة المؤثرة على هذه الممارسة. ويتم ذلك في ضوء المقارنة مع الخصائص العامة للبراديايم الإداري الغربي المعاصر، والعوامل الثقافية المؤثرة فيه. كما تسلط الدراسة الضوء على السبل التي طرحتها الدراسات التي تمت مراجعتها، من أجل تحقيق الاستجابة الثقافية المرجوة.

وفي القسم الثالث، تتعرض الدراسة لموضوع الممارسة الإدارية التراثية، وتبين خصائصها الرئيسية، وتناقش إمكانية اعتمادها أساساً للممارسة الإدارية العربية المعاصرة.

أما القسم الرابع من الدراسة فيتناول التجربة اليابانية في تحقيق المواءمة بين البراديايم الإداري والسياق الثقافي، وتبرز الدراسة التحولات الفكرية العميقة التي رافقت صيرورة هذه المواءَمة والتي تأثرت بالتطور الفكري والعلمي الغربي، والتي استندت إلى عوامل مجتمعية داعمة ومهيأة.

وفي القسم الخامس، والأخير، والمتعلق بالخلاصة والاستنتاجات، تبرز الدراسة أهم النقاط التي تم تسليط الضوء عليها، كما تقترح بعض التصورات المساعدة على تحقيق المواءمة المنشودة بين البراديايم الإداري العربي المنشود، وبنائه، وسياقه الثقافي.

علاقة الثقافة بالإدارة والتنظيم وتطورها

تتمحور التعريفات المعاصرة للثقافة حول السلوك الإنساني وتفاعلاته. فعلى سبيل التوضيح، يتمحور تفسير ريموند وليامز [٨] للثقافة حول اعتبارها نظاماً تأشيرياً (signifying system) دالاً على التشكلات السلوكية والمؤسساتية في المجتمع.

ويتمحور تفسير كليفور جيرتز [٩] لها على اعتبارها السياق والمرجعية في تفسير السلوك. وتعرفها باربرا زارنيوسكا[١٠] بأنها

8- Williams, R. (1981), Culture, Fontana Press, UK
9- Geertz, C. (1973), The Intrepretation of Culture, Fontana Press, USA.
10- Czarniawska- Joerges, B. (1991), Culture is the Medium of Life, p 288, p 291 in (ed) Frost, P. et al., Reframing Organizational Culture, Sage Publications, Chapter 20, p 285-297.

طريقة حياة[١١] وعالم يتم التفكير من خلاله[١٢]. وفي السياق الإداري، يعرفها جيرت هوفستد [١٣]بأنها البرمجة الذهنية التي تميز أفراد مجتمع ما عن غيره. وفي السياق التنظيمي، يعتبرها جارث مورغان [١٤]المجاز الذي يشبه به السلوك من أجل توضيح المعاني المرتبطة بسلوك الأفراد الرسمي وغير الرسمي في المنظمات.

ومن هذا المنطلق، فإن الثقافة تظلل الإدارة كنشاط إنساني هادف مرتكز، أساساً، إلى تفاعلات الأفراد والمجموعات المعنية بالتنظيم الحاضن لهذا النشاط، والمتأثر بنظم المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والقائم على أساس توظيف الموارد المتنوعة المتاحة من أجل تحقيق أهداف التنظيم المشتركة. وطبقاً لوجهة النظر المعاصرة في الإدارة، تلعب الثقافة دوراً محورياً في تشكيل البراديم الإداري، وفي جعله متمايزاً عن غيره. إذ يمكن تلمّس هذا الدور من خلال تأثير الثقافة في النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، التي بدورها تؤثر على التنظيمات الإدارية. كما يتم تلمّس دور الثقافة من خلال تأثيرها في مأسسة السلوك الإداري في هذه التنظيمات.

بمعنى آخر، تلعب الثقافة دوراً مزدوجاً في التأثير في ظاهرة السلوك الإداري والتنظيمي وتفاعلاته. فمن ناحية، ومن خلال ما تنتجه الثقافة من تصورات ومعايير ورموز ومعان وقيم ومفاهيم ودلالات، تساهم الثقافة في تشكيل أنماط التفكير الموجهة للسلوك الإداري والتنظيمي ونماذجه. ومن ناحية أخرى، تمثل الثقافة المرجعية المفسرة للبرامج والقواعد والسياسات والتعليمات والأذونات والطقوس والاعتبارات المقيدة لسلوك الأفراد في المنظمات.

ومع أن الثقافة والإدارة ظاهرتان متسعتان مرتبطتان بالسلوك الإنساني وتفاعلاته منذ بداية تحضر الإنسان، إلاّ أنهما -من الزاوية المعرفية المؤطرة- تعتبران ظاهرتين معرفيتين معاصرتين نشأتا بعد عصر النهضة في العالم الغربي. فالثقافة تأطرت معرفياً منذ قرنين تقريباً، واقترن مفهومها المعاصر بتعددية التصور للإنسان،وبسقوط التصور الأحادي له، الذي كان سائداً قبل ذلك. أما الإدارة فلقد تأطرت

١١-أُخذ هذا التعريف وكما ورد في ص 288 من دراسة باربرا زارينوسكا المشار إليها في الهامش رقم (5) من كتاب: Leach, E (1982), Social Anthropology, Oxford, UK: Oxford University Press.

١٢-أُخذ هذا التعريف وكما ورد في ص 291 من دراسة باربرا زارينوسكا المشار إليها في الهامش رقم (5) من كتاب: Douglas, M. (1986), How Institutions Think, NY: Syracuse University Press.

13-Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage Publications, p 14-17.

14-Morgan, G. (1997), Images of Organizations, Second Edition, Sage Publications, p 146.

معرفياً منذ قرن تقريباً. وفي حين استند تأطير الثقافة معرفياً إلى الدراسات الانثروبولوجية في البداية، وامتد بعد ذلك إلى الحقول المعرفية الأخرى، والتي شملت العلوم الاجتماعية والإنسانية، نجد أن مساهمة الدراسات الثقافية في حقل الإدارة والتنظيم وتأطيره جاءت متأخرة. إذ اعتمدت الإدارة، في تأطيرها المعرفي في البداية، على علوم مثل علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم النفس. ويعزى السبب في ذلك إلى شيوع التصور العالمي للإدارة والتنظيم، والقائم على تبني نظريات ونماذج واحدة في البحث والدرس والممارسة، والمتأثر إلى حد بعيد بالمنظور الغربي، وبخاصة الأمريكي، الذي يعتبر المنشأ الرئيس للإدارة الحديثة. ولقد عزّز هذا التصور العالمي للإدارة ما كان سائداً من اعتقاد، وكما جاء في دراسات بارزة، على سبيل المثال، دراسة كير وزملاءه [١٥] المعنونة "التصنيع والإنسان الصناعي" والمنشورة عام 1960، من أن التصنيع -كمرحلة انطلاق نحو التطور والتمدن المجتمعي- يتم وفق مبادئ وأسس وقواعد واحدة، يتبناها المديرون العقلانيون المحترفون، ويطبقونها في منظماتهم، ويقودون بموجبها هذه المنظمات.

وظل البعد الثقافي - كمشكِّل للبراديم الإداري والتنظيمي، وكمفسِّر له- مغيباً حتى السبعينات من القرن الماضي. إذ بقي التعامل مع الثقافة في الدراسات الإدارية والتنظيمية لما قبل ذلك "مُلغّزاً"، حيث كان ينظر إلى الثقافة باعتبارها القيمة المتبقية (residual value) التي يُعزى لها تفسير ما هو غير قابل للتفسير في الظاهرة الإدارية والتنظيمية المبحوثة[١٦].

وبدأ توظيف المدخل الثقافي في البحث، أولاً، على مستوى منظمة الأعمال الواحدة، لمعرفة سبب تمايز المنظمات عن بعضها بعضاً. وأصبح مصطلح الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) مصطلحاً شائعاً في الأبحاث والدراسات التي ركزت على قيم واتجاهات مؤسسي منظمات الأعمال ومديريها الرئيسيين كمفسِّر لهذا التمايز؛ ثم امتد الاهتمام البحثي، بعد ذلك، إلى المنظمات ككل، وأصبحت الدراسات الثقافية تشمل كل أفراد المنظمات، بهدف معرفة مدى تأثير الثقافة الوطنية في تباين أساليب الإدارة والتنظيم من بيئة لأخرى، ومن بلد لآخر.

15-Kerr, C.; Dunlep J.; Haribson, F. and Myers, C. (1960), Industrialism and Industrial Man, Harvard University Press, USA.

١٦-كانت النظرة الامبيريقية (التجريبية) الوضعية وفق المنظور الغربي هي التي تحكم بناء المفاهيم والنماذج الإدارية. وكانت الغالبية العظمى من الأبحاث والدراسات الميدانية المعنية تنفذ في منظمات أعمال امريكية وبريطانية. وإن تناولت هذه الدراسات منظمات أعمال في دول أخرى، فهي تخضع للتصور البحثي الانجلوساكسوني ولافتراضاته، ولتفسيره للمفاهيم الإدارية. وعادة ما كان يتم تفسير الأسلوب الإداري المبحوث والممارسة الإدارية المرتبطة به بعزوه إلى عوامل مثل التكنولوجيا والمنافسة والعامل الاقتصادي وعوامل بيئية أخرى.

وحدث تغييب الثقافة القائم على اعتبارها بعداً "مُلغّزاً"، على الرغم من توصل العديد من الدراسات المهمة في فترة مبكرة إلى أن الثقافة بعدٌ مؤثر في عالم الأعمال، وفي تشكيل السلوك الاقتصادي والإداري وتوجهاتهما.

فعلى سبيل المثال، حلّلت دراسة ماكس فيبر المعنونة " الأخلاق البروتستنتية والروح الرأسمالية" والمنشورة عام 1930 [١٧] مدى تأثير البروتستنتية على تحول النظرة إلى الأعمال من نظرة دونية، وفق التصور الكاثوليكي، إلى نظرة تفضيلية مرتبطة بالتعبد والتقرب إلى الله وفق التصور البروتستنتي. وبينت دراسة ديفيد ماكليلاند المعنونة "المجتمع المُنجز" والمنشورة عام1961 [١٨] تأثير القيم الدينية وأسلوب تنشئة الأفراد في المجتمع على اتجاهات المديرين فيه نحو الإنجاز، ودور هذه القيم في تكوين الرواد ورجال الأعمال، والتأثير على مدى استعدادهم للمخاطرة، وميلهم إلى الابتكار، وقدرتهم على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

وعزّزت الدراسات اللاحقة هذه النظرة، مثل الدراسة الدولية التي قام بها باحثون ومؤسسات بحثية في ثماني دول صناعية والمعنونة "معنى العمل" والمنشورة عام1987 [١٩] والتي توصلت إلى أن البعد العقائدي والتطور التاريخي للفكر المجتمعي عاملٌ مُحدِدٌ لمعنى العمل، ويجعله مختلفاً من مجتمع لآخر، حتى بين الدول الصناعية ذات السمات المشتركة.

وكغيرها من حقول العلوم الاجتماعية استفادت الدراسات الإدارية والتنظيمية المقارنة من النماذج التي طورتها الدراسات الأنثروبولوجية ذات العلاقة، وبخاصة نموذج كلوكهان وستر ودبيك المعروف والمسمى "التباينات في التوجهات القيمة" المنشور عام 1961[٢٠]، والذي تم تطويره بغرض قياس اتجاهات الأفراد المتأثرة بقيمهم نحو تفاعلاتهم بعضهم مع بعض، وكيفية ارتباطهم بالبيئة والزمن، على أساس ديناميكي يأخذ بالاعتبار ما سيكون عليه تصرفهم، وليس ما هو كائن فقط. إذ تم توظيف هذا النموذج في تطوير الأطر المفهومية للدراسات الإدارية والتنظيمية ذات العلاقة، التي هدفت إلى التعرف إلى النماذج الإدارية والتنظيمية في البلدان المختلفة، وتوضيح مدى تمايزها وتباينها بسبب اختلاف ثقافاتها.

17- Weber, M. (1930),The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, The Twentieth Impression, 1989, George Allen & Unwin, UK.

18- McClelland, D.C. (1961), The Achieving Society, Van Nostrand Co. Inc. USA.

19- MOW International Research Team (1987), The Meaning of Work, Academic Press, London, p 8-11.

20- Kluckhohn, F.R. and Strodtbeck, F.L. (1961), Variations in Value Orientations, Row, Peterson and Co., USA.

فلقد شكّل هذا النموذج قاعدة أساسية في الإطار ألمدخلي والمفهومي لدراسات بارزة ومعروفة في حقل إدارة الأعمال المقارنة، مثل دراسة جون تشايلد والفرد كيزر المنشورة عام 1975[٢١] والتي قارنت بين أدوار المديرين وأنماط التنظيمات في عدد من منظمات الأعمال البريطانية والألمانية. ومثل دراسة جيرت هوفستد المنشورة عام 1980[٢٢] التي بلورت أثر الثقافة على الاختلافات في قيم العمل، ومسحت آراء عشرات الآلاف من العاملين في شركة (IBM) الأمريكية المعروفة في أكثر من ستين دولة في العالم. ولقد شكلت هذه الدراسة منعطفاً في الدراسات الإدارية. إذ تعتبر دراسة تأسيسه للمدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية. ومثل دراسة فونس ترومبيناريس المنشورة عام 1993[٢٣] التي وضحت مدى تأثير الثقافة على أنماط السلوك الإداري في منظمات الأعمال، والتي تتباين من سياق لآخر، وفق اختلاف ثقافة البلد الذي ينتمي إليه المديرون. ولقد شملت دراسات ترومبيناريس عشرات الآلاف من المديرين من مختلف دول العالم أيضاً.

لقد بينت مثل هذه الدراسات كيف تختلف الممارسات الإدارية والتنظيمية بين الدول المتعددة، وفقاً لاختلاف ثقافاتها وتمايزها ووفقاً لاختلاف نظمها المجتمعية المتأثرة بثقافاتها. ولقد تم ذلك اعتماداً على أبعاد مطورة تقيس ذلك.

لقد تزامن الاهتمام بالثقافة في الدراسات الإدارية والتنظيمية، واعتبار الثقافة مفسراً رئيساً للظاهرتين الإدارية والتنظيمية مع بروز اليابان كدولة صناعية تكنولوجية منافسة للغرب، وذات برادايم إداري وتنظيمي متمايز. كما تدعّم هذا الاهتمام باعتماد الثقافة بعداً من أبعاد برامج التنمية المستديمة الرئيسة. فكما جاء في الدراسة الصادرة عن اليونسكو والمعنونة ب"البعد الثقافي للتنمية" والمنشورة عام 1995[٢٤] أصبح البعد الثقافي أحد الأبعاد الرئيسة التي ترتكز عليها البرامج التنموية الاقتصادية وغير الاقتصادية. وعادت المنظمات العالمية عن نهجها السابق المستند إلى اعتماد المنطلقات والافتراضات نفسها في تطبيق برامجها التنموية، وبخاصة الاقتصادية منها، في مختلف الدول، والذي ثبت عدم جدواه، باعتبار أن النموذج السابق لا يُعير التمايز الثقافي الاعتبار الذي يستحقه، والذي يستوجب تصميم البرامج التنموية وفقاً

21-Child, J. and Kieser, A. (1975), Organizational and Managerial Roles in British and West Germany Companies: An Examination of the Culture-Free Thesis, The University of Aston Management Centre, UK.

٢٢-(Hofstede, 1980)، مرجع سبق ذكره.

23-Trompenaars, F. (1993), Riding the Waves of Culture: Undersanding Cultural Diversity in Business, Nicolas Brealey Publishing, London.

٢٤-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الاسكوا)، (1995)، البعد الثقافي للتنمية: نحو مقاربة عملية، اليونسكو.

لأنمـاط الحيـاة، وطرائـق التفكيـر والعمـل والمعـارف والـداريات العملية، والنسق ألقيمي للمجتمع المعني.

ووفق النهج الجديد، أصبح إدماج البعد الثقافي في برامج التنمية ومشاريعها مسألة ضرورية. إذ إن توظيف المكونات الروحية والفكرية والعاطفية والمادية للمجتمع، ومشاركة أفراده في جهد التحول الاقتصادي والاجتماعي، يسرّعان في مشاريع التنمية، وفي تنفيذ برامجها.

وبالنسبة للدراسات الإدارية والتنظيمية، فلقد أصبح المدخل الثقافي، وكما جاء في دراسة حارث مورغان[٢٥]، المرجعية الشمولية التي اعتبرت، برأي بعض النقاد، درّة المؤلفات المتعلقة بالتنظيم بالتسعينيات كما جاء فيها، أحد المداخل الرئيسة في دراسة المنظمات. وانعكس الاهتمام بالمدخل الثقافي في الإدارة في تضمين المقررات (Textbooks) الأمريكية المدخلية في حقل الإدارة، ومنذ نهاية التسعينيات، فصلاً عن الإدارة العالمية، استناداً إلى النظرية الثقافية في الإدارة، كما طورها بحاثة مثل جيرت هوفستد المشار إليه سابقاً. كما انعكس هذا الاهتمام أيضاً في تأليف الكتب الإدارية المقارنة استناداً إلى المدخل الثقافي في الإدارة من قبل أساتذة بارزين، مثل كتاب الباحثين ديفيد هيكسون وديريك بوف المعنون "الإدارة في العالم كله" والمنشور عام 1995 [٢٦] والذي بيّن أهم خصائص الإدارة والتنظيم في دول العالم المختلفة، مصنفة وفق مجموعات ثقافية دالة. ومثل الكتاب الذي حرره الباحثان الفرد جايغر ورابندرا كاننغو المعنون "الإدارة في الدول النامية" والمنشور عام 1990 [٢٧] والذي ضم العديد من الأبحاث التي بنت مداخلها المفاهيمية التي وظفتها في دراسة مواضيع إدارية وتنظيمية في العديد من الدول النامية على المدخل الثقافي.

٢٥-(Morgan, 1997)، مرجع سبق ذكره.

26-Hickson, D.J and Pugh, D.S. (1995), Managemet Worldwide: The Impact of Societal Culture on Organizations Around The Globe, Penguin Books, UK.

ومما يجدر ذكره أن ديفيد هيكسون كان أحد أكثر المؤيدين للمنظور العالمي في الإدارة الذي لا يُعير الثقافة وزناً في نظم الإدارة وممارساتها كما جاء في دراسته المعنونة: Hickson, D; McMillan C.; Azumei, K; and Horrath, D (1979), Grounds for Comparative Ogranizations Theory: Quick Sands or Hard Core? in (ed) C Lammers and D Hickson, Organizations Alike and Unlike: International and Interinstitutional Studies in the Sociology of Organizations, Routledge and Kegan Paul Ltd, UK.

27-Jaeger, A. M. and Kanungo, R.N. (ed) (1990), Management in Developing Countries, Routledge, London.

من منظور التغير الاجتماعي، وبخاصة المرتبط بالدول النامية، يبرز الاهتمام بالثقافة، نظراً لدورها في تحقيق التغيرات المنشودة، استجابة لشروط التطور والتقدم الإنساني ومتطلباتهما، واستجابة لأهداف التنمية البشرية المستديمة وبرامجها ومشاريعها.

إن تبني السياق الثقافي في التطوير والتنمية، ومراعاة تباين المجتمعات وتمايزها في برامجها ومشاريعها، والذي جاء نتيجة الاقتناع بعدم نجاعة المنظور العالمي الأحادي في تطبيق النماذج التنموية والتطويرية، وفق التصور الغربي لمفاهيم التنمية والتطوير، وبناء على تجاربها، فقد وفّر فرصة ثمينة من أجل ممارسة التنمية الواقعية، وعظّم من فرص نجاحها. فضلاً عن أنه فتح الآفاق للنظر في وسائل وآليات وأدوات تنموية متوافقة مع البعد الثقافي، الذي يشترط عدم قصر تناول التنمية على ما هو آني، أو مرتبط بتحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل أوجب ضرورة النظر في الأبعاد المجتمعية العميقة المشكّلة للظاهرة الثقافية، من أجل فهم الأنماط الثقافية والسلوكية، ومراعاتها في الأساليب والخطط التنموية، التي ترتكز عليها التنمية البشرية المستديمة. والتي من الصعب تحقيقها دون وجود براديم إداري وتنظيمي متوافق معها وداعم لها.

إن من النتائج الإيجابية المترتبة على تطوير المدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية إمكانية تطوير المفاهيم والنظريات والنماذج والتقنيات، التي يتطلبها البراديم الإداري والتنظيمي المنشود في الدول النامية، ذو الفرصة الأعلى في البقاء والاستمرارية.

فبواسطة الأبعاد التي طورها المدخل الثقافي في الإدارة والتنظيم، والمتمثلة بالمعايير التي تقيس -على سبيل المثال- قيم التوجه المستقبلي، وكيفية ممارسة السلطة، وطبيعة العلاقات بين الأفراد، والقواعد التي يتفاعلون بموجبها، يمكن -الآن- تشخيص النماذج التنظيمية وأساليبها الإدارية بطريقة واقعية؛ كما يمكن النظر في الافتراضات والمنطلقات التي تبنى عليها النظريات والنماذج والتقنيات الإدارية الغربية وغير الغربية المتطورة، من أجل معرفة إمكانية مدى ملاءمتها البيئات الإدارية النامية، ذات السياقات الثقافية المتباينة، ومن أجل التوصل إلى أفضل السبل والوسائل الممكّنة من الاستفادة منها، ومعرفة الكيفية التي، بموجبها تتم مواءمتها لمتطلبات هذه البيئات، بما فيها تطوير ممارساتها الإدارية، بهدف التوصل إلى بناء البراديم الإداري المحلي المنشود وتطويره.

الثقافة ومساءلة البراديم العالمي في الإدارة والتنظيم:

بالاستناد إلى المدخل الثقافي في الإدارة والتنظيم، أصبح بالإمكان- ولأول مرة- مساءلة افتراضات البراديم العالمي في الإدارة والتنظيم، والتحقق منها على أساس معرفي وبحثي موثوق ومعتمد علمياً. وكذلك

أصبح بالإمكان مساءلة الافتراضات وفلسفات الأعمال، التي تبنى بموجبها الهياكل والتقنيات التنظيمية المرتبطة بهذا البراديم، للنظر في مدى مقاربتها للافتراضات، وفلسفات الأعمال التي تمثل السلوك المحلي لأفراد المنظمات، والقيم المؤثرة في تفاعلهم، من أجل تبنيها على أساس سليم يزيد من فرص نجاحها واستمرارها. فكما ورد في دراسة جيرت هوفستد المعنونة "أمريكي في باريس: تأثير الجنسية على نظريات التنظيم"[٢٨] تختلف فلسفة الأعمال من بيئة لاخرى، ومن بلد لآخر باختلاف ثقافة البيئة المعنية أو البلد المعني. فهي تختزل في كلمة السوق في أمريكا، والسلطة في فرنسا، والنظام في ألمانيا، والكفاءة في شرق أوروبا، والإجماع في هولندا، والمساواة في الدول الاسكندينافية، والنظم في بريطانيا، والعائلة في الصين، واليابان في اليابان.

وكما ورد في دراسة ألفرد جايغر[٢٩]، وفي دراسات باحثين آخرين، مثل: جيرت هوفستد[٣٠] وفونس ترمبيناريس[٣١]، أصبح بالإمكان التحقق من افتراضات مفاهيم ونماذج وتقنيات إدارية وتنظيمية أساسية عديدة، مثل القيادة، واتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، وأدوات التخطيط، وغيرها، لمعرفة مدى مواءمتها البيئات الإدارية الأخرى ذات الافتراضات المفارقة، وبخاصة بيئات الدول النامية. فعلى سبيل التوضيح تفترض أداة تخطيطية مثل الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) الندية بين الرئيس والمرؤوس ومشاركة كليهما في وضع الأهداف الوظيفية، التي على أساسها يتم تقييم أداء المرؤوسين في الوظيفة. ويفترض اتخاذ القرار القائم على العصف الذهني (brain storming) الحرية الكاملة في إبداء الآراء، والمساواة بين المتحاورين، وجواز معارضة المرؤوس رئيسه في الرأي.

ويفترض أسلوب توزيع المهام الوظيفية والرقابة بشكل عام تطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات الكاملة لتنفيذ العمل. وتفترض نماذج التحفيز والرضا الوظيفي نزعة العاملين نحو الفردية، وميلهم نحو الإنجاز والاستقلالية. وتفترض تقنيات إدارة الموارد البشرية، المرتبطة بأنشطة التعيين والتدريب وتقييم الأداء، وغيرها، المساواة والفرص المتكافئة، والحيادية، والرسمية، والموضوعية، واستخدام المعايير العلمية والأساليب المنهجية في تنفيذ هذه الأنشطة. وتفترض نماذج القيادة تطوير المهارات

28-Hofstede, G. (1996), An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories, p 534, Organization Studies, 17/3, 525-527.

29-Jaeger, A.M., The Applicability of Western Management Techniques in Developing Countries: A Culture Perspective, in (ed), (Jaeger and Kanungo,1990), p 131-145.مرجع سبق ذكره

30-(Hofstede, 1980)، مرجع سبق ذكره، وبخاصة الفصل التاسع، ص 373-400.

٣١-(Trempanaars, 1993)، مرجع سبق ذكره، يوجد توضيحات على ذلك في معظم فصول الكتاب.

القيادية وصقلها من خلال التدريب والممارسة، وليس اعتبارها مواهب موروثة فحسب. كما تفترض هذه النماذج المرونة والتعددية في الأنماط القيادية، التي يجب أن تأخذ بالاعتبار خصائص المرؤوسين، ووجهة نظرهم، لكي يتم تطبيق الأسلوب القيادي المتوائم مع خصائصهم. وتفترض نماذج التطوير الإداري التي تقوم على محاكاة الجسم التنظيمي بالكائن العضوي معالجة اختلالات التنظيم، ونقاط ضعفه، من قبل مختصين ومستشارين إداريين وتنظيميين بطريقة مشابهة للمعالجة الفسيولوجية والنفسية للإنسان، كما تفترض هذه النماذج تطبيق المنهجية العلمية في الدراسة التطويرية ذات العلاقة. ويفترض التنظيم المصفوفي (matrix organization) تعددية المرجعيات والقيادة. ويفترض التنظيم الإبداعي (adhocracy) التفاعل والتكيف المتبادل بين أعضاء التنظيم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية.

وكما بينت الدراسات المشار إليها أعلاه، فإن هناك تباعداً بين افتراضات النماذج الإدارية والتنظيمية الغربية المختلفة، وبين خصائص السلوك الإداري، وسياقه الثقافي في الدول النامية، وفي البيئات الأخرى. وعليه، فإنه لمن المتعذر البناء على البراديم الإداري الغربي المتقدم والمعاصر من أجل تطوير البراديم الإداري النامي إلا من خلال فلسفة موائِمة ملتقية مع السياق الثقافي وخصائصه[٣٢].

دور المدخل الثقافي والمؤسسة في تطوير البراديم الإداري والتنظيمي

لقد سهلت المداخل والتصورات المفهومية المعاصرة في الإدارة والتنظيم، مثل المدخل الثقافي، والمدخل المأسسي [٣٣]كيفية تطوير البراديم الإداري والتنظيمي المتوائم مع سياقه الثقافي والمجتمعي.

٣٢-يشار هنا إلى أن نماذج إدارة معينة مثل الإدارة بالأهداف لم تلقَ نجاحاً في التطبيق في كل من فرنسا والمانيا إلا بعد تكييفها وفق الوضع الخاص لكل منهما. لمزيد من المعلومات انظر دراسة (Hofstede, 1980),مرجع سبق ذكره، ص 382-383.

٣٣-يقصد بالمدخل المأسسي ذلك المدخل الذي ينطلق من الممارسة الإدارية وكيفية تشكلها أو تشكيلها أو تحولها والعوامل المؤثرة في ذلك كأساس للدراسة والبحث. لمزيد من المعلومات حول هذا المدخل إرجع إلى: Powell, W. and DiMaggio, P. (ed), (1991), The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, USA.

الذي يتضمن أهم طروحات المأسسة الجديدة والتي تمثل تياراً قوياً في الدراسات الإدارية والتنظيمية المعاصرة نظراً لواقعيتها ونظرتها المعمّقة للتنظيم والعوامل المشكّلة له. ولقد ساهم في تطوير هذا التيار باحثون بارزون في الإدارة. مثل سكوت (W.Richard Scott) وباول (Walter W. Powell) وديماغيو (Paul J. DiMaggio) وماير (John W. Meyer) وزكر (Lynne G. Zucker) وغيرهم. كما ترتبط المأسسة الجديدة بجامعات مرموقة في العالم مثل جامعة ستانفورد الأمريكية التي تضم عدداً من علماء الإدارة المشهورين مثل جيمس مارش (James Marsh).

فالمدخل الثقافي -وكما طوره باحثون بارزون مثل جيرت هوفستد، والقائم على النظر في أبعاد ثقافية عميقة موجه للسلوك الإداري والتنظيمي، مثل قيم ضبط الارتياب المرتبط بالتوجه المستقبلي، وقيم ومعايير الفردية والجماعية وقيم ومعايير المثابرة والليونة، وقيم ومعايير الفاصل التربوي المرتبط بالسلطة والنفوذ[٣٤] - يسلّط الضوء على ما يجب اعتباره عند تطوير النماذج والتقنيات الإدارية والتنظيمية، وبخاصة من منظور الاستفادة من النماذج المتطورة، التي يجب أن تكون متوافقة مع الواقع الثقافي للبلد المعني أو البيئة المعنية.

كما يمكّن المدخل المؤسسي وأطروحاته المتمثلة بالمؤسسة الجديدة (New Institutionalism)[٣٥] من تلمّس تأثير نظم مجتمعية ومؤسسية رئيسية تلعب الثقافة دوراً في التأثير فيها على التنظيم وممارساته الإدارية، ويمكّن هذا المدخل كذلك من فهم كيفية تشكّل الممارسات الإدارية عبر امتدادات مجتمعية عميقة. إذ ينطلق هذا المدخل من دراسة الممارسات الإدارية باعتبارها ظاهرة تتشكل من خلال القواعد والطقوس والأذونات والتعليمات والاعتبارات، والتي بدورها تتأثر بالأنظمة والتشريعات الحكومية، والنظم والقواعد المهنية، وأنظمة النقابات، وعلاقات منظمات الأعمال بعضها ببعض، ذات الارتباط بالثقافة وقيمها ومعاييرها.

وبخلاف المدخل العالمي المنطلق من البراديايم الإداري والتنظيمي الواحد وقواعده ومبادئه، والقائم -بشكل رئيسي- على دراسة وتفسير الظاهرة الإدارية والتنظيمية من خلال رؤية متخذي القرار في منظمات الأعمال، ونظرتهم إلى جوانب العمل، ومدى تحكمهم في توجيه منظماتهم التي تتمحور حول الأبعاد التقنية والإنتاجية، ومن غير مراعاة ملموسة للأبعاد الثقافية والمجتمعية المقيدة للممارسات الإدارية والتنظيمية، والذي -وكما ذكر سابقاً- تمت العودة عنه، لعدم واقعيته، ولضعف فاعليته، وعدم نجاحه في تطوير نظريات ونماذج إدارية تلائم الدول النامية، بعد أن بنت هذه الدول -وما زالت- هياكلها التنظيمية، ووجهت ممارساتها الإدارية بموجب مفاهيمه وتقنياته، يمكّن المدخلين الثقافي والمأسسي الشموليين، اللذين يركزان على الأبعاد ذات التأثير الأعمق في السلوك من التوصل إلى براديايم إداري وتنظيمي متوائم مع سياقه الثقافي والمجتمعي، مستفيداً من البراديايم الإداري المتطور، بناء على أسس سليمة وواقعية، تجعله قابلاً للحياة، وتساعده على البقاء والاستمرارية.

٣٤-تجدر الإشارة إلى أنه نظراً لأهمية دراسة هوفستد (Hofstede, 1980)، مرجع سبق ذكره، التي شكلت منعطفاً جديداً في الدراسات الإدارية والتنظيمية كما ذكر سابقاً، فلقد تم ترجمتها إلى عدة لغات عالمية. فلقد ترجمت إلى اللغة اليابانية وإلى اللغة الفرنسية وإلى اللغة العربية. وعنوان الترجمة العربية المعتمدة على الترجمة الفرنسية والتي نشرت عام 1993 هو: غيرت هوفستيد ودانييل بولنجر، الفروق الثقافية بين الأمم في إدارة الأعمال: نجاح الإدارة العربية رهن بالثقافة الوطنية لا بالنظريات الوافدة، ترجمة محمد مرعي مرعي، طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، سوريا.

٣٥-انظر الهامش رقم (25) للتوضيح.

الدراسات السياقية التشخيصية والتحديثية المرتبطة بالثقافة العربية

لقد فرض البعد الثقافي نفسه على المحيط العربي. واعتبرت المنظمة العربية للثقافة والتربية والعلوم (اليسكو) عقد الثمانينيات -وكما ذكر سابقاً- عقد التنمية الثقافية. ونالت الثقافة نصيباً وافراً من جهود الباحثين، والمهتمين بالحقول الأكاديمية والمعرفية المتنوعة. وتم طرح العديد من المشاريع والأفكار والتصورات في العديد من الدراسات التي ركّزت -في معظمها- على حالة الجمود التي تعاني منها الثقافة العربية. كما ركزت هذه الدراسات على ضرورة تطوير الأبعاد الفكرية، والمنظومات القيمية الرئيسية المكونة للثقافة العربية، حتى تتمكن المجتمعات العربية من مواكبة حداثة العصر وتطوراته.

وسوف تقسم الدراسات التي تمت مراجعتها، لخدمة أغراض هذه الدراسة، إلى دراسات سياقية تشخيصية، ودراسات ثقافية تحديثية.

الدراسات السياقية التشخيصية:

من الدراسات السياقية البارزة التي وقفت على أبعاد محورية دالة على جمود الثقافة العربية، والتي فسّرت أسباب ضعفها، دراسات كل من محمد إقبال، ومحمد اراكون، وروجيه غارودي، والصادق النيهوم، وسيد قمني، وهشام شرابي، وحليم بركات، وعلي زيعور، وتشارلز يساوي، وتوبي هف.

يعزو إقبال[٣٦] الجمود الفكري في العالمين العربي والإسلامي إلى وقف باب الاجتهاد، الذي يعتبره المحرك الرئيسي في تطوير التصورات والنماذج الفكرية اللازمة لتكيف المجتمع مع المستجدات، في القرن الثالث الهجري. ويرى إقبال أنه لو استمر الاجتهاد، ومارس دوره في المجالات الحياتية المختلفة لتبدلت الرؤية إلى أمور جوهرية عديدة. ومن منظور تحليلي مستند إلى البناء على طروحات رئيسية في العلوم الاجتماعية المعاصرة والعلوم الفقهية الكلاسيكية، وبتوظيف المفهوم الميتافيزيقي[٣٧]، يرى إقبال، وعلى سبيل التوضيح، أنه لو استمر الاجتهاد لتغيرت النظرة في المجتمع المسلم ومن ضمنه المجتمع العربي إلى علاقة الحاكم بالمحكوم، ولكانت الديمقراطية بديلاً للشورى، ولتغيرت النظرة إلى مكانة المرأة، ولكانت المساواة بين الرجل والمرأة قائمة.

36-Iqbal, M. (1960), The Reconstruction of Religious Thought In Islam, Javid Iqbal, Pakistan.

٣٧-ترتبط دلالة الميتافيزيقية في هذا السياق بقبول ظواهر غير خاضعة للبرهان العقلي كظاهرة الوحي مثلاً. انظر كتاب (Iqbal, 1960)، مرجع سبق ذكره، الفصل السادس المعنون "مبدأ الحركة في تركيبة الاسلام" (The principle of movement in the structure of Islam) لمزيد من التوضيحات.

وينسب اراكون[٣٨] الجمود الثقافي في المجتمعات العربية الإسلامية إلى الدور اللاهوتي الذي مارسه الفقه الإسلامي عبر قرون عديدة، والذي أدى إلى تثبيت التفسيرات والاجتهادات الإسلامية الأولى عند المدارس الفقهية الأربع البارزة المتمثلة بالشافعية والمالكية والحنبلية والحنفية، والتي تعود إلى العصر الوسيط، وإلى اعتبارها مرجعيات فقهية (أي فكرية) نهائية.

وبرأي غارودي[٣٩]، فإن عدم واقعية الفكر الإسلامي المعاصر ومنحاه الأصولي، مثل العديد من الأصوليات العقائدية، وعدم استنباطه أدوات جديدة تواكب مستجدات العصر تعدّ السبب في جمود الفكر الإسلامي.

وينسب سيد قمني [٤٠] الجمود الثقافي إلى أسطورية التفكير العربي المعاصر وضعف واقعيته.

أما الصادق النيهوم[٤١]، فيرد الجمود إلى شكلية القيم الدينية المعاصرة، وضعف تجسيدها الجوهر، وإلى توظيف الدين في غير مأربه الصحيح.

وينسب حليم بركات[٤٢] الجمود الثقافي العربي إلى النظام ألقيمي العربي التقليدي الذي يركز على الماضي بخلاف الحاضر، ويعزّز الجبرية بخلاف الإرادة الحرة، وينمي العيب بخلاف تأنيب الضمير، وينمي الانقياد بخلاف الابتكار، ويعضّد ثقافة العاطفة على حساب ثقافة العقل، ويركز على الشكل بخلاف المحتوى، ويجسّد الجماعية على حساب الفردية، ويُقوي الانغلاق على حساب الانفتاح.

ويرى هشام شرابي [٤٣] بأن سبب الجمود يكمن في البناء الأبوي المحدّث كمنتج للثقافة السائدة، والذي يعزّز الاعتمادية والتبعية وعدم المساواة، ويهمش دور المرأة، ويعمّق المحسوبية والمحاباة، ويضعف المؤسسية.

٣٨-محمد اراكون (1992)، الفكر الاسلامي: نقد اجتهاد، ترجمة هاشم صالح، الطبعة الثانية، دار الساقي، لبنان.

٣٩-روجيه غارودي (1992)، الاصوليات المعاصرة: اسبابها ومظاهرها، تعريب خليل أحمد خليل، دار عام الفين، باريس.

٤٠-سيد قمني (1992)، الاسطورة والتراث، سينا للنشر، القاهرة.

٤١-الصادق النيهوم (1991)، الاسلام في الاسر، رياض الريس للكتب والنشر، لندن.

42-Barakat, H. (1993), The Arab World: Society, Culture and State, University of California Press, USA, p 181-205.

٤٣-هشام شرابي (1992)، النظام الأبوي واشكالية تخلف المجتمع العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

أما توبي هوف (Toby Huff) [٤٤] فيرى في غياب المؤسسية منذ العصر الوسيط سبباً للجمود الفكري في العالم الإسلامي والعربي، مما أضعف فرصة نشوء نهضة علمية حديثة كتلك التي سادت في الغرب.

وينسب تشارلز عيساوي[٤٥] هذا الجمود إلى غياب الديمقراطية، وإلى الحكم المركزي في العالم العربي على امتداد قرون عديدة واتساع الرقعة الجغرافية، وعدم تطور المدينة بالمفهوم الحديث، وإلى اضمحلال الحرف المهنية وعدم تمكنها من التطور حتى تُشكّل قاعدة صناعية عصرية.

أما علي زيعور[٤٦] فينسب الجمود في الثقافة العربية إلى انحرافات الذات العربية المتمثلة في تقليدية هذه الذات، وأسطوريتها، وضعف تهيؤها للسلوك العقلاني.

وتجمع آراء الباحثين البارزين المذكورين أعلاه على وجود ضعف في الكيان الثقافي العربي يشمل أبعاده الفكرية المحورية، ومنظوماته القيمة، ونظمه الاجتماعية والسياسية والسلوكية. ويلتقي العديد من هذه الطروحات مع طروحات الدراسات الإدارية العربية وغير العربية المعاصرة التي شخّصت الممارسة الإدارية والتنظيمية العربية وفسّرت ضعفها وتقليديتها، كما سيتم تناوله لاحقاً.

الدراسات الثقافية التحديثية:

ومن الأمثلة على الدراسات الثقافية العربية المعاصرة بأطيافها الفلسفية والأدبية والتربوية الدراسات التي طورها باحثون من أمثال فهمي جدعان، وتركي الحمد، ومحيي الدين صابر، وعلي حرب، ودراسات أخرى طورها باحثون آخرون مثل محمد ألدعمي، وحيدر إبراهيم، وأنور الزعبي.

ويتمثل الطرح الرئيسي في مثل هذه الدراسات في التركيز على ضعف الثقافة العربية، وضعف معاصرتها، وقدم مرجعياتها الفكرية. وتتفق هذه الدراسات على محورية التراث الفكري العربي الإسلامي، وحضوره القوي في الحياة الثقافية العربية. وتبرز هذه الدراسات الهوة العميقة بين النماذج الثقافية العربية التقليدية، والنماذج الثقافية الأخرى

٤٤-توبي هف، (2000)، فجر العلم الحديث، ترجمة محمد عصفور، الطبعة الثانية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

45-Issawi, C., The Arab Word Heavy Legacy; and Issawi, C., Economic and Social Foundations of Democracy in The MIddle East, in C. Issawi (1981), The Arab World's Legacy, The Darwin Press, USA. p 231-243 and p 243-265.

٤٦-علي زيعور (1987)، التحليل النفسي للذات العربية: أنماطها السلوكية والاسطورية، الطبعة الرابعة، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت.

الأكثر معاصرة. وتنادي هذه الدراسات بضرورة الانفتاح والتفاعل مع ثقافات الغير، بقصد الإغناء والإثراء والتجديد. كما تتمحور أهم طروحاتها في البحث في السبل الممكنة من عصرنة الثقافة وتحديثها استجابة لمتطلبات التغيير واستحقاقاته[٤٧].

وبرأي فهمي جدعان[٤٨] فإن تحديث الثقافة العربية يجب أن يأخذ بالحسبان إبداع التراث، وليس استلهامه واستحضاره. أي إعادة قراءته بمنظار جديد، وتطوير مفاهيم وقيم معاصرة مستندة إلى المعاني الكبيرة التي يتضمنها هذا التراث.

ويرى تركي الحمد[٤٩] أن التحديث يقتضي أن تتحول الثقافة العربية من الرغائبية إلى الواقعية، ومن الأحادية إلى التعددية، ومن التركيز على الماضي وانجازاته إلى التركيز على المستقبل، وكيفية التخطيط له.

أما محي الدين صابر[٥٠]، فيرى أن الانفتاح والتواصل مع المستجدات، والاسهام والمشاركة في العلم والثقافة من خلال مراجعة اللغة وتحديثها، وفي التقدم الاجتماعي والسياسي، والتعاون الدولي السبل الممكنة من التحول الثقافي المطلوب.

ويرى حيدر إبراهيم[٥١] في دمج وتمكين وأقلمة الثقافة المتطورة في الواقع العربي، والذي يتطلب تقوية الثقافة الفلسفية، ووجود فلاسفة جادين ومُحدّثين السبيل إلى تحديث الثقافة العربية. ويرى محمد الدعمي[٥٢] في

٤٧-مما يجدر ذكره أن هناك وجهات نظر معاصرة مغايرة لهذا الطرح. ومن الأمثلة على ذلك دراسة حسام الخطيب، أي أُفق للثقافة العربية وأدبها في عصر الاتصال والعولمة، مجلة عالم الفكر، مجلد 28، عدد 2، اكتوبر/ ديسمبر 1999، ص 227-261، والذي يرى أن أصالة التراث تمثل أساساً يفترض أن ترتكز إليه الثقافة العربية المعاصرة دون اجراء تحولات عميقة فيها. وفي الوقت نفسه يرى أن الاتكاء على الانتاج الأدبي والعزوف عن التراث الفكري، والأسلوب التلفيقي في الروائع القديمة، والتسلح بمفاتيح التفكير الغربي في عملية إعادة اكتشاف التراث صدوعاً في الثقافة العربية المعاصرة.

٤٨-فهمي جدعان، الثقافة الكونية والنظم الثقافية العربية، مجلة البصائر، جامعة البتراء الأردنية، مجلد 6، عدد 1، آذار 2002، ص 19-59. انظر أيضاً: فهمي جدعان (1997)، الماضي في الحاضر: دراسات في تشكلات ومسالك التجربة الفكرية العربية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، وبخاصة القسم الثالث المعنون "مراكب الحداثة"، ص 435-602.

٤٩-تركي الحمد (1999)، الثقافة العربية في عصر العولمة، دار الساقي، بيروت. انظر أيضاً: تركي الحمد (1993)، الثقافة العربية أمام تحديات التغيير، دار الساقي، بيروت.

٥٠-محيي الدين صابر، الثقافة العربية وتحديات المستقبل، في كتاب المثقف العربي: همومه وعطاؤه لمجموعة من الباحثين والصادر عن مركز دراسات الوحدة العربية ومؤسسة عبدالحميد شومان، 1995، ص 291-313.

٥١-حيدر ابراهيم، العولمة وجدل الهوية الثقافية، مجلة عالم الفكر، مجلد 28، عدد 2، اكتوبر/ديسمبر 1999، ص 95-123.

٥٢-محمد الدعمي، في حصاد الثقافة العربية في القرن العشرين: عبء الماضي ووطأة الغرب، مجلة قضايا استراتيجية، العدد 2، حزيران 2000، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية، دمشق، ص 138-149.

تخفيف عبء الماضي، وتحقيق شروط الاستجابة لمتطلبات التأثر بالثقافة الغربية، مثل الديمقراطية والحرية، سبيلاً إلى التحولات الثقافية المنشودة. كما يرى أنور الزعبي[٥٣] أن التحول يتم عن طريق تطوير إسناد تحديثية للثقافة تأخذ بالاعتبار التأسيس التراثي المبكر، وتخصيبه بالاجتهادات المعاصرة.

وبخلاف الآراء السابقة التي تنطلق من قاعدة الحداثة كأساس للمقارنة وللنظر في شروط تحقيق الاستجابة الثقافية العربية المرجوة، يرى علي حرب [٥٤] ضرورة ربط التحول الثقافي الفكري المنشود بما هو حداثي وما بعد حداثي[٥٥]، والذي يتم من خلال الانفتاح على الطرح الفكري المتقدم، وعلى التفاعل معه من أجل توليد التصورات والمفاهيم اللازمة لتحقيق المواكبة والمعاصرة الواقعيتين، وعلى اعتبار أن ذلك ممكن تحقيقه في زمن العولمة والثورة المعلوماتية.

الدراسات الإدارية المرتبطة بأثر الثقافة على الإدارة والتنظيم

من الدراسات التي حاولت تفسير الممارسة الإدارية والتنظيمية العربية[٥٦] من منظور مجتمعي وثقافي دراسة كل من ديفيد هيكسون وديريك بوف، وحسين دادفر، وعباس علي، وديفيد وير، وعادل الرشيد، وحميد عطية، وجميل جريسات، وحسن الطيب.

لقد شخّصت هذه الدراسات الممارسة الإدارية العربية وأبرزت خصائص لها، كما فسرتها من منظور مجتمعي وثقافي واسع، وانتقدت طروحات هذه الدراسات (باستثناء دراسة ديفيد وير) الممارسة الإدارية العربية، وبيّنت أنها تتسم بالتقليدية، وبضعف المأسسة، وبالمحسوبية، وبالمركزية، وبضعف المشاركة، وبغياب النظرة المستقبلية، وبعدم إدارة الوقت بفاعلية، وبضعف الاحتراف، وبالولاء الشخصي وليس المؤسسي،

٥٣-انور الزعبي، مستقبل الثقافة العربية في عالم متغير، في كتاب العولمة والهوية، اوراق المؤتمر العلمي الرابع لكلية الآداب، جامعة فيلادلفيا الأردنية، تحرير صالح أبو اصبع وعز الدين مناصرة ومحمد عبيد الله، 1999، ص 173-211.

٥٤-علي حرب (1998)، الماهية والعلاقة: نحو منطق تحويلي، المركز الثقافي العربي، بيروت. وأيضاً، علي حرب (2000)، حديث النهايات: فتوحات العولمة ومأزق الهوية، المركز الثقافي العربي، بيروت.

٥٥-ارتبط الفكر الحداثي بالفكر الفلسفي الذي صاحب عصر النهضة الأوروبية وساد حتى منتصف القرن العشرين واستند إلى العقلانية والوضعية ومحورية الانسان في التفكير. كما اعتمد على العقل المجرد في تطوير مفاهيمه ونظرياته. وارتبط الفكر ما بعد الحداثي بالفكر الفلسفي الأكثر معاصرة والذي برز منذ النصف الثاني من القرن العشرين واقترن بالبنيوية والتفكيكية واعتمد على السياقات والنصوص والمحايثة كأدوات للتحليل وتوليد المفاهيم والأفكار.

٥٦-تجدر الإشارة هنا إلى أن الممارسة الإدارية والتنظيمية العربية لا تمثل براديماً بالمعنى المصطلحي للكلمة (انظر الهامش رقم ١ لتعريف المصطلح) حيث ما زالت المحاولات عاجزة عن تطوير براديم وفق نظريات ونماذج متفق عليها، فضلاً عن أنه لا يوجد أطر مدخلية متفق عليها بين البحاثة الإداريون والتنظيميون العرب يستعان بها من أجل تشخيص هذه الممارسة وتأطيرها معرفياً.

وببدائية سياسة إدارة الموارد البشرية، وبضعف وضوح التنظيم وترابطه، وازدواجية الممارسة وقلة اتساقها، مع ضآلة فرص الترقي الوظيفي، ومع محدودية الفرص الوظيفية للمرأة المديرة.

وجاء تفسير هذه الدراسات للممارسة الإدارية العربية المعاصرة ملتقياً -إلى حد كبير- مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات السياقية التشخيصية، والدراسات الثقافية التحديثية المشار إليها سابقاً.

وأبرزت دراسة هيكسون وبوف المعنونة "الإدارة في العالم كله" والمنشورة عام 1995[٥٧] التراث البدوي، والعشائرية والإسلام، والحكم الأجنبي، والغرب المتعطش للنفط، كعوامل بارزة مفسرة للممارسة الإدارية العربية المعاصرة. وعزت دراسة عباس علي المعنونة "الانقطاع الثقافي والتفكير الإداري العربي" والمنشورة عام 1995 [٥٨] ضعف الممارسة الإدارية إلى عدم التوصل إلى فلسفة إدارية عربية فاعلة بسبب الانقطاع الثقافي عن القيم الإسلامية، والتي كانت سائدة في الفترة الإسلامية الأولى. كما عزت الدراسة هذا الضعف إلى التصنيع المفاجئ، وغياب المتطلبات التعليمية والأكاديمية الفاعلة التي يحتاجها تطوير النماذج الإدارية.

وردت دراسة عادل الرشيد المعنونة "مظاهر الإدارة والتنظيم العربية التقليدية في بيئة الأعمال الأردنية" والمنشورة عام 2001 [٥٩] ضعف الممارسة الإدارية إلى تقليدية المنظومة القيمة العربية وإلى البعد السياسي الاقتصادي غير الديمقراطي، وإلى تقليدية النظام التعليمي، وإلى أبوية البناء الاجتماعي العربي.

أما دراسة جميل جريسات المعنونة "السياسة بدون صيرورة: إدارة التطوير في العالم العربي"، والمنشورة عام 1997[٦٠]، فلقد اعتبرت غياب المؤسسية والنظم السياسية السلطوية سبباً في ضعف الممارسة الإدارية والتطويرية.

٥٧- (Hickson & Pugh, 1995),مرجع سبق ذكره، الفصل الثامن، ص 188-221.

58-53- Ali, A, (1995), Culture Discontinuity and Arab Management Thought, International Studies of Management and Organization, Fall, Vol. 25, Issue 3, p 7-31.

انظر أيضاً:

Ali, A, (1990), Management Theory in A Transnational Society: The Arab Experience, International Studies of Management and Orangization, Vol. 20, No. 3, p 7-35.

59-54-Al - Rasheed, A. (2001), Features of Traditional Arab Management and Organization in The Jordanian Business Environment, Journal of Transnational Management Development, Vol. 6, No. 1/2, pp 27-53.

60-55- Jreisat, J. (1997), Politics Without Process: Administering Development in the Arab World, Lynne Rienner Publishers, USA, Chapter II, p 223-245.

وفسّرت دراسة حميد عطية المعنونة "جذور المشاكل الإدارية والتنظيمية في البلاد العربية: ثقافية أم غير ثقافية؟" المنشورة عام 1993 [٦١] السبب في ضعف الممارسة الإدارية العربية ومركزيتها بردها إلى النظام السياسي التسلطي.

وعزت دراسة حسن الطيب المعنونة "الإدارة العربية بين الأصالة والمعاصرة" والمنشورة عام 2002 [٦٢] ضعف الممارسة الإدارية العربية إلى ضعف النهج المؤسسي، وغياب الديمقراطية، وتغريب النظم القانونية.

أما حسين دادفر في دراسته المعنونة "البحث في اتجاه الإدارة العربية وهويتها" المنشورة عام 1993 [٦٣] فيرى في العشائرية، والقيم الإسلامية والتغريب (westernization) عوامل مفسرة للممارسة الإدارية العربية.

كما اعتبر ديفيد وير في دراسته المعنونة "الإدارة في العالم العربي" المنشورة عام 1993[٦٤]، والذي شخص الممارسة الإدارية العربية- على أساس البعد القرابي، والمهارة التجارية، وشبكة العلاقات الشخصية الممتدة- براديماً متمايزاً، وطرحه براديماً عالمياً رابعاً ليضاف إلى البراديم الأمريكي، والأوروبي، والياباني[٦٥].

ودعت دراسات كل من عباس علي، وحسين دادفر، وحسن الطيب إلى تبني القيم الإسلامية الأصيلة في الممارسة الإدارية العربية المعاصرة دون أن توضح الكيفية التي يمكن أن يتم من خلالها تبني هذه القيم. ودون أن تبحث في الشروط التي تقتضيها صيرورة المواءمة بين المعطى الإداري والسياق الثقافي، وبخاصة من المنظور الفكري والمعرفي.

61-56- Atiyyah, H. (1993), Roots of Organization and Management Problems in the Arab Countries: Culture or Otherwise? , Proceedings of First Arab Management Conference, Bradford, UK, 6-8 July, p 223-249.

62- ٥٧- حسن الطيب، الإدارة العربية بين الأصالة والمعاصرة في كتاب المشروع الحضاري العربي بين التراث والحداثة، مراجعة فهمي جدعان وتحرير غسان عبدالخالق، مؤسسة عبدالحميد شومان والمؤسسة العربية للدراسات والنشر، 2002، ص 235-261.

63- Dadfar, H. (1993), In Search of Arab Management Direction and Identity, Proceedings of the Second Arab Management Conference, Bradford, U.K., 5-8 July, p 260-276.

64- Weir, D. (1993), Management in the Arab World, Proceedings of the First Arab Management Conference, Bradford, U.K. 6-8 July p 604-624.

٦٥-لقد تم توجيه النقد الى هذا الطرح من قبل الباحث عادل الرشيد وبخاصة من منظور تناول الممارسة الإدارية العربية بمعزل عن سياق التحول والتغير الثقافي والاجتماعي. لمزيد من المعلومات انظر:

Al- Rasheed, A. (1994), Traditional Arab Management: Evidence from Empirical Comparative Research, Proceedings of the Second Arab Management Conference, Bradford, U.K. 5-7 July, p 89-115.

ومما تجدر الإشارة إليه أنَّ مثل هذه الدراسات التي تمت مراجعتها أعلاه تمثل محاولات أولية في معالجة موضوع الإدارة العربية المرتبط بالسياق الثقافي، الذي ما زال البحث فيه في مراحله الأولية.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات -باستثناء دراسة هيكسون وبوف- لم توظف مداخل مفهومية ملائمة، كالمدخل الثقافي لدراسة هذا الموضوع. أما دراسة هيكسون وبوف فلقد استند المدخل المفهومي فيها إلى الأبعاد التي طورها جيرت هوفستد[٦٦]، والتي تستخدم في قياس أثر الثقافة في اختلافات قيم العمل[٦٧].

السمات البارزة للبرادايم الإداري الغربي المعاصر والعوامل الثقافية المؤثرة فيه

بالمقارنة مع الدراسات السياقية التشخيصية، والدراسات الثقافية التحديثية التي تمت مراجعتها في الأجزاء السابقة، والتي اتفقت على جمود السياق الثقافي العربي، واعتبرته لاحداثيا، والتي التقت أيضاً مع نتائج الدراسات الإدارية التي شخّصت الممارسة الإدارية والتنظيمية العربية من منظور ثقافي ومجتمعي، والتي تمت مراجعتها أيضاً، وتوصلت إلى أن البعد الثقافي يعتبر سبباً من أسباب الممارسة الإدارية العربية التقليدية الأقل تطوراً -نجد أن البرادايم الإداري الغربي المعاصر قد تأثر بمجموعة من العوامل الثقافية البارزة المرتبطة بالحداثة والعصرنة والتجديد.

تبرز الأدبيات ذات العلاقة -على سبيل المثال- دراسة كل من ماكس فيبر[٦٨]، وهيكسون وبوف[٦٩]، ودانيال رن[٧٠] أبعاداً محورية صبغت السياق الثقافي الغربي، وأثرت بدورها على البرادايم الإداري الغربي المعاصر. وتشمل هذه الأبعاد الفكر الليبرالي الحر، والنظام الرأسمالي المعاصر، وحركات تجديد الفكر الديني كالبروتستنتينية، والثورة الصناعية، والثورة العلمية والمعرفية، والفكر الفلسفي التجديدي، والنظام القانوني العقلاني.

٦٦-(Hofstede, 1980)، مرجع سبق ذكره.

٦٧-مما تجدر الإشارة إليه أن دراسة هيكسون وبوف (Hickson & Pugh, 1995)، مرجع سبق ذكره، الفصل الثامن، ص 188-221، شبهت الممارسة الإدارية العربية بالنموذج البيروقراطي البدوي Bedo-aucracy والذي يبرز فيه المركزية والعلاقات الشخصية والتناقضات والازدواجية. فالسلطة تمارس فيه على أساس اعتبارات شخصية وليس مؤسسية. وتوظف العلاقات الجماعية لتحقيق أهداف فردية. وتضعف فيه فرص ممارسة المسؤولية من قبل المستويات الإدارية الأقل مرتبة. ويعتمد التوجه المستقبلي فيه على الأحاديث الشفوية أكثر من الأجندة. ويفضُل الولاء الشخصي فيه الكفاءة في العمل. ويتم التعامل مع الوقت فيه بمرونة وبدون الانطلاق من فكرة التحكم به والتخطيط له. كما تجدر الإشارة إلى أن العديد من النتائج التي توصلت إليها دراسة دادفر (Dadfar, 1993)، مرجع سبق ذكره، والمتعلقة بخصائص الإدارة العربية المشار إليها في هذا القسم من الدراسة قد التقت مع خصائص النموذج البيروقراطي البدوي المذكورة أعلاه.

٦٨- (Weber, 1930)، مرجع سبق ذكره.

٦٩-(Hickson and Pugh, 1995)، مرجع سبق ذكره.

70-Wren, D. (1994), The Evolution of Management Thought, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc. USA.

وغني عن القول أن مثل هذه الأبعاد قد ساهمت في تشكيل النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتعليمية الغربية المعاصرة، التي لعبت مفاهيم كبرى مبتكرة، مثل الديمقراطية، والعلمانية، والعقلانية، والمؤسسية دوراً أساسياً في توجيهها. وعملت هذه المفاهيم -أيضاً - على توطيد الممارسات المجتمعية الغربية القائمة على الحرية والمساواة واحترام القانون وحقوق المواطن والمشاركة والشفافية والمساءله والابتكار والريادة والمنافسة وتشجيع العلم وتقدير المسؤولية والواقعية والرقي الفني والأدبي. هذه الممارسات التي امتدت أيضاً إلى الممارسة الإدارية والتنظيمية الغربية الحديثة وأصّلت البراديم الإداري الغربي المعاصر.

وبناء على الاستدلال الواسع لأدبيات الإدارة والتنظيم الغربية بأشكالها المتعددة، فإنه لمن غير الصعب التوصل إلى سمات البراديم الإداري الغربي المعاصر والمتمثلة بالعقلانية، والنظمية، والمنهجية، والمأسسة، والاحتراف، والابتكار، والريادة، والتنافس، والمساواة، والمشاركة، والنضج، والوضوح، والترابط، والتكيف، والتجدد، والواقعية، والتوجه المستقبلي.

الثقافة والممارسة الإدارية العربية الإسلامية التراثية

بالربط بطروحات بعض الدراسات التي فسرت الممارسة الإدارية العربية المعاصرة، والتي تمت مراجعتها في هذه الدراسة، والتي تشمل دراسة كل من حسين دادفر وعباس علي وحسن الطيب، والتي نادت بدمج القيم الإسلامية التراثية في الممارسة الإدارية العربية المعاصرة دون أن توضح الكيفية المؤدية إلى ذلك، وكمحاولة أولية للإجابة عن السؤال الذي -عادة ما - يثار في هذا الصدد، والمتعلق بمدى إمكانية استحضار الممارسة الإدارية التراثية، التي سادت في القرون الخمسة أو الستة الأولى منذ عهد الرسول الكريم (ﷺ) حتى نهاية الحقبة العباسية أساساً للممارسة الإدارية العربية المعاصرة، أو أساساً للبراديم الإداري العربي المنشود بناؤه وتطويره. وبالبناء على دراسة حديثة متخصصة أعدها فهمي الفهداوي معنونة "الإدارة في الإسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد" ومنشورة عام 2001[٧١] قاربت الممارسة الإدارية العربية الإسلامية التراثية مع البراديم الإداري الغربي

٧١-فهمي الفهداوي (2001)، الإدارة في الاسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن.

تجدر الإشارة إلى أن الفهداوي - وكما ذكر في كتابه- قد توفر على إعداد هذه الدراسة لمدة تزيد عن عشر سنوات. كما تجدر الإشارة إلى أن الدراسات المنهجية الشمولية الشبيهة بدراسة الفهداوي والمعدة من قبل متخصصين في العلوم الإدارية الحديثة ومُلمين بمدارسها ونماذجها ومنهجياتها الرئيسية ولهم اهتمامات بالإدارة العربية الاسلامية التراثية تعتبر قليلة.

المعاصر، وبالبناء على دراسة أخرى حديثة أعدها فقيه إسلامي هو محمد شمس الدين ومعنونة "نظام الحكم والإدارة في الإسلام" ومنشورة عام 1995 [٧٢] سلّطت الضوء على الممارسة الإدارية العربية الإسلامية التراثية وشخّصت العديد من خصائصها[٧٣]، ومن زاوية النظرة العامة للموضوع، يمكن القول إنه من الصعب استحضار الممارسة الإدارية التراثية أساساً للممارسة الإدارية العربية المعاصرة دون تكييف وتجديد يأخذ بالاعتبار التطورات المتعاقبة، والمفاهيم المعاصرة العديدة المبتكرة التي تأثر بها الفكر الإداري العربي- وما زال- ودون توفير الأسس والشروط المُمكّنة من مؤسسة فحوى الممارسة الإدارية التراثية وفق المعطيات الفكرية المعاصرة، وما تقتضيه من إضافات وتعديلات وتغييرات، بقصد الدمج الملائم في الممارسة الإدارية العربية المعاصرة.

استناداً إلى المنطق والمنهج الاستقرائي الاستدلالي الواسع، وكقراءة أولية للموضوع المطروح، وبالربط بنتائج الدراسات السياقية التشخيصية والدراسات الثقافية التحديثية التي تمت مراجعتها في هذه الدراسة، وما توصلت إليه من نتائج تمثلت في جمود الثقافة وضرورة تحديثها، وبالربط مع نتائج الدراسات الإدارية التي بينت أن عدم حداثة الثقافة العربية يعتبر سبباً للممارسة الإدارية العربية التقليدية، والتي جاءت نتائجها ملتقية إلى حد بعيد مع نتائج الدراسات السياقية والتحديثية، ومن منظور معرفي تطوري يستوجب تفاعل الممارسة الإدارية وتمازجها مع إبعاد قيمة عميقة، كما يستوجب تمسسها وفق مفاهيم ونظم متجددة وملائمة، وبالربط بالممارسات الإدارية الغربية وغير الغربية المعاصرة التي أثبتت فاعليتها- فإنه لمن المسوّغ القول: عندما نتحدث عن البراديم الإداري العربي المنشود بناءه، فإن ذلك يعني توفير الشروط والظروف اللازمة لذلك.

وبمعنى آخر، فإن هذا القول يفترض توفر الديمقراطية والوعي والمستوى التعليمي الملائم حتى يتم تلمّس المشاركة في اتخاذ القرار، وأن نفترض توفر حرية الرأي والفكر واحترامهما حتى يتم تلمّس الإبداع والابتكار الإداري، وأن نفترض توفر المساواة وضمان حقوق الأفراد حتى يتم تلمّس الانتماء والالتزام الإداري. وأن نفترض الحرية الاقتصادية حتى يتم تلمّس الريادة والمخاطرة في مزاولة الأعمال. وأن نفترض توفر شيوع القيم العلمية، وقيم احترام الوقت والشفافية والمساءلة حتى يتم تلمس النظرة المستقبلية والتخطيطية. وأن نفترض توفر التجربة

٧٢-محمد مهدي شمس الدين (1995)، نظام الحكم والإدارة في الاسلام، الطبعة الرابعة، المؤسسة الدولية للدراسات والنشر، بيروت، الكتاب الثاني، الإدارة في الاسلام، ص 421-599.

٧٣-تجدر الإشارة أيضاً، وبخلاف الحقول الاجتماعية والانسانية الأخرى مثل الاقتصاد والاجتماع والفلسفة والسياسة والأدب والتاريخ التي بحثت موضوع التراث العربي الاسلامي واصبح لها مدارس واتجاهات، إلى أن الدراسات الإدارية المعالجة لموضوع التراث الإداري، وبخاصة تلك التي تنظر للموضوع بمنظور معاصر، ما زالت في بداياتها.

والمؤسسة والمساواة وفق قيم علمية منهجية تطويرية حتى يتم تلمّس البني التنظيمية النظمية المحترفة، وهكذا.

خصائص الممارسة الإدارية التراثية

سيتم إبراز خصائص الممارسة الإدارية التراثية البارزة للوقوف على مدى صلاحيتها أساساً ومنطلقاً للممارسة الإدارية العربية المعاصرة، أو بديلاً لهذه الممارسة، كما تطرحها بعض الآراء. يجب القول بداية إن ما يطلق عليه الإدارة العربية الإسلامية، التي مثلتها الممارسة الإدارية التراثية في القرون الخمسة أو الستة الأولى من الفترة العربية الإسلامية لا تعكس الإدارة بالمفهوم المعاصر، كحقل علمي مطر قائم على مبادئ ونظريات وفرضيات ونماذج ومنهجيات طورها أكاديميون ومتخصصون مُلمون بالفكر العلمي المعاصر، وبمدارسه ومناهجه، من خلال كم هائل من الأبحاث والدراسات في الحقول العلمية الاجتماعية وغير الاجتماعية المرتبطة بالعلوم الإدارية، وعلى أساس ديناميكي متفاعل تفاعلاً متبادلاً مع التجربة والممارسة الإدارية. كما تم هذا التطوير على أساس منهجي، وبموجب مرجعيات ومدارس وهيئات أكاديمية متخصصة ومعاصرة. فضلاً عن أنه تم تطويره على أساس إمكانية التحقق من فرضيات النظريات والنماذج العديدة، ذات العلاقة، على أساس علمي ومنهجي أيضاً.

وعليه، فإنه لمن الصعب اعتماد الممارسة الإدارية التراثية، كما يدلل الفهداوي، براداي ما مقارناً للإدارة المعاصرة. ويدعم القول بعدم واقعية المقارنة هذه أن المنطلقات والاعتبارات التي قامت عليها الممارسة الإدارية التراثية تمثل حقبة زمنية ذات مرجعيات فكرية ومعرفية تجاوزها التطور وتراكماته، وما أحدثه من تغييرات وتجديدات متعاقبة. وتشمل هذه الاعتبارات والمنطلقات -كما يستدل عليه من دراستي الفهداوي وشمس الدين المشار إليهما، وبخاصة فيما يتعلق بالفترة الأولى، أي عهد الرسول الكريم (ﷺ) وفترة الخلفاء الراشدين، الآتي: إن الممارسة الإدارية التراثية قائمة على مرجعية دينية أحادية متمثلة بالمصلحة الشرعية، وفق تفسير فقهي محدد للنص القرآني، وأنها مثالية تفترض عدم التناقض، ووجوب الوضوح في المقصود والمدلول في القواعد والأسس، وأنها تنطلق من القطيعة، وعدم إمكانية التمازج مع البراديم الإداري المتطور، الذي يعتبر براديماً قاعدياً تستند إليه الممارسات الإدارية المعاصرة- بما فيها الممارسة الإدارية العربية المعاصرة-، وأنها تتبنى مبدأ أفضلية الممارسة الإدارية التراثية المرتبطة بالوحي على البراديم الإداري الوضعي المعاصر، وأنها تتبنى مبدأ المطلق وتؤكد على عدم جواز فصل الدين عن الدولة بأي صورة من الصور، وأن جوهرها مرتبط بإدارة الحكم والإدارة العامة المتسم بالشمولية والمركزية وعدم التعددية، وأنها قائمة على المنهج الإيماني اليقيني غير الخاضع للتجربة والإثبات العلمي، الذي يحتمل الصواب والخطأ، وأنها- وبخاصة فيما يتعلق بالفترتين

الأموية والعباسية- ذات طابع طبقي غير مساواتي، يفترض امتيازات فئة معينة لها القيادة، وفئات أخرى عليها الطاعة، وأنها تتبنى مبدأ الجهورية والمحسوبية ورابطة الدم والقرابة والنسب، وأنها تطبق المبدأ الوراثي وليس الاحترافي في الإدارة، وأنها- عموماً- تمثل ممارسات مبعثرة لا تجسد النسق ولا تحقق المساءلة المتوازنة حيث ارتبطت المسؤولية فيها بالفئات الإدارية غير القيادية.

إبداع الممارسة الإدارية التراثية

إن المناداة باستحضار الممارسة الإدارية التراثية وقواعدها أساساً للممارسة الإدارية العربية المعاصرة، أو أساساً للبراديام الإداري المنشود بناؤه دون تكييف وتطويع وتوليف يتجاوز اعتبارات المواكبة والمعاصرة والقائمة على التحديث الثقافي والتجدد الفكري التي يفرضها التطور. كما تتجاوز اعتبارات المؤسسة وشروطها التي تقتضي تحذير قيم الممارسة المعنية في وجدان الناس ووعيهم حتى يكتب لها البقاء والاستمرارية، ولكن على أساس ديناميكي متجدد. فمن أجل تبني الممارسة الإدارية التراثية لا بد من أن تسود التصورات والقيم العربية الإسلامية التراثية التي كانت موجودة في الفترة الإسلامية الأولى.

وهذا بدوره يتطلب تشريعات ونظماً تعليمية، وبنى اجتماعية، ونظماً سياسية واقتصادية تلتقي مع هذه القيم، ومنسجمة معها. ولكن الواقع لا يُمكّن من تبني نظم بمرجعيات سلفية وغير محدّثة. لأن هذا الواقع تحوّل بحكم التطور الذاتي وبحكم التفاعل والتمازج مع ثقافات الغير ونظمهم الفكرية المعاصرة -وبخاصة الغربية منها- إلى واقع جديد مفارق بدرجة كبيرة عن الواقع السابق. وأصبح هذا الواقع مكوناً من مزيج من التيارات الثقافية الفكرية المتعاقبة والمتفاعلة مع السياق الثقافي الفكري العربي الإسلامي الأولي الذي انطلق منه أساساً.

وعلى أية حال، فإن هذا التحليل لا يحول دون أخذ المبادئ والتوجيهات والإرشادات التي ارتبطت بالممارسة الإدارية التراثية في أية محاولة ترمي إلى بناء البراديام الإداري العربي المعاصر المنشود، المستند إلى السياق الاجتماعي الاقتصادي السياسي الثقافي الملائم، عن طريق دمج تلك المبادئ والتوجيهات والإرشادات بالواقع الجديد، ووضعها في سياقه الثقافي المحدّث على أساس إبداعي واجتهادي، من خلال ما يتطلبه ذلك من تصورات ومفاهيم وقواعد ومعايير متجددة.

اليابان-نموذجاً- للاستجابة الثقافية المُعمّقة:

تُثار مسألة نجاح اليابان ذات البراديام الإداري والتنظيمي، والسياق الثقافي المتمايزين عن البراديام الإداري والتنظيمي الغربي، وسياقه الثقافي في تحقيقها سبقاً اقتصادياً وتكنولوجياً وإدارياً ملحوظاً، بالرغم من خسارتها الحرب العالمية قبل أكثر من نصف قرن. وتُثار هذه المسألة على أساس أن اليابان قد حققت هذا السبق من خلال احتضانها المعرفة والتبانة الغربية المعاصرة، والتي تركت آثارها على كل مجالات الحياة

اليابانية بما فيها المجال الإداري والتنظيمي، مع محافظتها على خصوصيتها الثقافية.أي دون تأثير عميق للعلم والمعرفة الغربية في نظم حياتها الفكرية والاجتماعية. وتتم المقارنة في الدراسات الإدارية ذات العلاقة (على سبيل المثال، رفاعي رفاعي، سعد ياسين، ومحمود الفالح)[٧٤] باليابان باعتبارها مثالاً يحتذي ويفترض الاقتداء به من أجل تحقيق السبق التكنولوجي والاقتصادي والإداري العربي.

ويتم التركيز في الدراسات الإدارية ذات العلاقة على إنجازات اليابان التقانية، وعلى براديمها الإداري، ومقارنته بالمنجز الثقافي الغربي وبرادا يمه الإداري. ويتم إبراز خصائص البراديم الإداري الياباني المتميز عن البراديم الإداري الغربي مثل الوظائف الدائمة، وأهمية الأقدمية في العمل، والقرار الجماعي، وتشجيع اقتراحات العاملين، والرقابة على الجودة، وغيرها. كما يتم إبراز خصائص مجتمعية معينة تميز اليابان كمجتمع شرقي عن المجتمعات الغربية، مثل بروز مكانة الرجل عن مكانة المرأة، واللحمة التي تجمع أفراد المجتمع، والتي تمتد إلى منظمات الأعمال، واحترام كبار السن، وغيرها. ويتم أيضاً إبراز بعض السياسات الاقتصادية مثل دعم الحكومة للصناعات والبحث العلمي، والادخار العالي كعوامل مفسرة للبراديم الإداري الياباني المتمايز.

أي تتم المقارنة مع البراديم الإداري الياباني دون سبر غور التحولات الثقافية والفكرية العميقة، التي رافقت التطور الياباني المعاصر، ورافقت تشكيل براديمه الإداري المتمايز.

والواقع خلاف ذلك، فالبراديم الإداري الياباني المعاصر ما كان ليصل إلى ما وصل إليه لولا توفر جملة ظروف وشروط صبغت السياق الثقافي والمجتمعي الياباني عبر قرون طويلة بطريقة مشابهة للتجربة الغربية المعاصرة، وساهمت في تشكيل ركائز للبراديم الإداري الياباني. ولولا التحولات العميقة التي حدثت في السياق الثقافي الياباني بفعل تثقفه مع الغرب، وتفاعله معه على امتداد فترات زمنية ممتدة أثرت على أنماط تفكير اليابانيين وتصوراتهم.

فكما جاء في دراسة روبرت أوراكي المعنونة "اليابانيون: بورتريه ثقافي"، والمنشورة عام 1978[٧٥]، على سبيل المثال، اتسمت الحقبة التي سبقت نهوض اليابان المعاصر بوجود الجماعات الحرفية (Guilds) التي

٧٤-رفاعي رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية: ما الذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 12، عدد 4، 1984، ص 79-112.

سعد ياسين، العرب والإدارة اليابانية: ماذا يمكن أن نتعلم من اليابان؟ مجلة المستقبل العربي، العدد 265، آذار 2001، ص 51-65.

Al- Faleh, M., The Japanese Management: Lessons For Arab Business Managers, Dirasat, University of Jordan, 1990, Vol. 17, No. 3, p 7-36.

75-Ozaki, R. S. (1978) , The Japanese: A Cultural Portrait, Charles E. Tuttle Co. Inc., Tokyo, Japan.

شكلت نواة الصناعات اليابانية الحديثة بطريقة مشابهة للغرب. وتفاعل اليابان مع الغرب وتثاقف معه لمدة طويلة، لما قبل فترة انعزال اليابان التي دامت قرابة ثلاثة قرون حتى منتصف القرن التاسع عشر[٧٦]، على أساس ندي في المعرفة والقدرات. وضاهت الأدوات والمنتجات والآلات الحربية اليابانية مثيلتها الغربية في تلك الفترة. إذ كان المستوى الحرفي الياباني مضاهياً للمستوى الحرفي الغربي أيضاً. وساد التعليم الديني البوذي في اليابان الذي يعتبر موازياً للتعليم الذي كان سائداً في الغرب في ذلك الوقت. واتسم المجتمع الياباني بالتلاحم والتماسك من خلال نموذج الوطن العائلة (family nation) الذي كان سائداً، والذي يصور اليابان كوطن مكون من حلقات من العائلات وربه هو الإمبراطور. وتعوّد اليابانيون على النظام والقانون الذي كان مطبقاً منذ القرن السادس عشر. مثل هذه الركائز التي هيأت لانبثاق البراديم الإداري الياباني المعاصر لم تكن متوفرة في السياق العربي في ذلك الحين. بل العكس من ذلك هو الذي كان سائداً (انظر الجزء المتعلق بتشخيص الممارسة الإدارية العربية المعاصرة وتفسيرها في هذه الدراسة لمزيد من التوضيحات).

واستناداً إلى دراسة ماسايو واتانابي المعنونة "اليابانيون والعلم الغربي" المنشورة عام 1976[٧٧]، على سبيل المثال، فلقد حدثت تحولات ثقافية وفكرية عميقة في المجتمع الياباني تركت أثراً بارزاً على نجاح اليابان في تبني العلوم والثقافة الغربية المعاصرة. فنتيجة للبعثات العلمية اليابانية في عهد الإمبراطور ميجي (Meiji) التي بدأت في الثلث الأخير من القرن التاسع عشر واستمرت بعد ذلك، وعبر سلسلة طويلة من المناظرات الفكرية والأكاديمية المؤطرة التي انعقدت في المعاهد والمنتديات والجامعات اليابانية في أرجاء اليابان كلها واستمرت عدة عقود، ساد الفكر النسبي والداروينى بمدلوله التطوري والتنافسي والتكيفي[٧٨] في اليابان، وحلّ محل الفكر الياباني المطلق والنخبوي الذي كان سائداً قبل ذلك. هذان البعدان اللذان تركا أثرهما في جميع مجالات الحياة اليابانية. ودفعا اليابان إلى إعادة النظر بالعديد من المسلمات العقائدية والفكرية التي كانت سائدة على امتداد قرون طويلة.

ونتيجة لذلك، وكما ورد في دراستي أوزاكي وواتانابي المشار إليهما، استبدل اليابانيون العديد من نظمهم الأساسية بالنظم الغربية مثل نظام التأريخ، ونظام المقاييس والموازين، وطريقة الحساب والأرقام- التي هي أساساً عربية- وطرق الرسم. وانعكس ذلك على توظيف العلم والتقانه

٧٦-مما يجدر الإشارة إليه أن كسر عزلة اليابان لم يكن خياراً يابانياً بل فرضه الأوروبيون عليها طمعاً في تصريف منتوجاتهم الوفيرة بعد الثورة الصناعية ولايجاد موقع قدم سياسي لهم فيها.

77-Watanabe, M. (1976), The Japanese and Western Science, translated by Otto T. Benfey, University of Pennsylvania Press, USA.

٧٨-تجدر الإشارة ووفق وجهة نظر العديد من المفكرين إلى أن النسبية والداروينية يعتبران أهم مؤثرين في التفكير العلمي والمعرفي المعاصر.

المعاصرين في الصناعة والإنتاج وفي المجالات المعرفية والتعليمية. وكما ورد في الدارستين أيضاً قاد الفكر النسبي والفكر التطوري اليابانيين إلى مزيد من الانفتاح والتثاقف مع الغرب. وتبنى اليابانيون مبدأ التنافس والبقاء للأكثر قدرة وتمكّناً ومنعة من المجتمعات على أساس فكري قاعدي.

مثل هذه التحولات العميقة التي عاشتها اليابان كان من الممكن أن تحدث في السياق العربي، وفي مصر تحديداً. إذ تزامنت البعثات العلمية اليابانية في عهد الإمبراطور ميجي (Meiji)مع البعثات العلمية في عهد الزعيم محمد علي الكبير. ولكن- وللأسف- لم تقد المحاولة العربية إلى تحقيق نتائج مشابهة للنتائج اليابانية. إذ لم يترك التنوير والتنظير الفكري الذي مارسه المفكرون العرب الأوائل الذين حصّلوا علومهم في البلاد الغربية الأثر الذي تركه المفكرون اليابانيون في بلدهم. فبعد أكثر من قرن من الزمن تُعاد الطروحات الفكرية نفسها التي بدأها المفكرون الأوائل والمتمثلة بثنائيات التراث والمعاصرة والتقليد والتحديث والأصالة والتغريب، وما شابه.

وقد يُعزى السبب في ذلك إلى عدد من العوامل تتمثل في عدم وجود ركائز بُنية تحتية للتقدم والنهوض، مثل تلك التي كانت في اليابان كالتعليم والحرفية والنظام والتكاتف، وغيرها، وفي الاستعمار الأوروبي، وفي التخلف الذي رافق فترة الحكم العثماني، وفي إنشاء دولة "إسرائيل"، وفي النفط العربي وما جلبه من أطماع.

لقد لعبت خصائص ثقافية وفكرية أخرى دوراً في تطوير البرادايم الإداري الياباني المعاصر، مثل المرونة الفكرية التي يتمتع بها اليابانيون، والتي انعكست على قدرتهم في الوصول إلى الأسواق العالمية المتنوعة خلال فترات قياسية. إذ أنهم الوحيدون الذين لديهم تعدد ديني. فهم يجمعون بين الشنتوية والبوذية. ومثل مزايا المذهب الكونفوشوسي المؤثر في عقائدهم، والذي يركز على البعد الدنيوي في الحياة، والذي أوجد أنماطاً ثقافية وسلوكية مواتية للتقدم الاقتصادي، وللتطور الإداري كالتقشف والزهد والمثابرة والتكيف الاجتماعي. ولقد عزت بعض الدراسات الإدارية ذات العلاقة، مثل دراسة هوفستد وبوند المنشورة عام 1988[٧٩]، سبب التقدم الياباني الاقتصادي والتقني والإداري الذي تجسّد في بروز اليابان كدولة صناعية متقدمة في الستينيات، وما بعد، إلى هذه المزايا الثقافية، والتي تخص الشعوب الشرق أسيوية دون غيرها، بعد أن كانت التنبؤات الاقتصادية التي اجراها البنك الدولي عن اليابان للعقود

79-Hofstede G. and Bond M. (1988), The Confucius Connections: from Cultural Roots to Economic Growth, Organizational Dynamics, Spring, p 5-21.

الثلاث اللاحقة للستينيات متواضعة جداً، وغير متفائلة، وفق ما جاء في دراسة هوفستد وبوند المشار إليها.

علاوة على ما سبق، فلقد ساهم النظام الديمقراطي الذي فرضته الدول الغربية المنتصرة في الحرب العالمية الثانية على اليابان في جعل السياق الثقافي الياباني مؤهلاً لاحتضان البراديم الإداري الياباني المعاصر.

وعليه، فإن البراديم الإداري الياباني المعاصر ما كان ليصل إلى ما وصل إليه لو أن اليابان بقيت محافظة على خصوصيتها الثقافية.

وباختصار، فالحالة اليابانية لا تجسد نموذجاً يحتذي به في تطوير البراديم الإداري بمعزل عن تغيير السياق، كما توصلت إليه العديد من الدراسات، بل على العكس من ذلك، فهي تمثل نموذجاً صارخاً على ضرورة توفر ركائز مجتمعية وثقافية عميقة ذات خصائص معينة ومواتية من أجل احتضان البراديم الإداري المعاصر. كما تمثل نموذجاً صارخاً على ضرورة التحولات الثقافية العميقة في حال تخلف السياق الثقافي عن البراديم الإداري المنشود بناؤه حتى تتحقق المواءمة بين البراديم والسياق.

تتمثل الخلاصة والاستنتاجات في هذه الدراسة بالآتي:

- ارتباط الثقافة بالإدارة والتنظيم ارتباط عضوي تفاعلي ديناميكي. فالإدارة وكما يشير ماكس فيبر[٨٠] ظاهرة ثقافية. أي أنها نتاج مجتمعي وثقافي وامتداد لهما. وتتجسد الثقافة- في نماذج المجتمع الفكرية وطرق تفكيره وقيمه ونظمه ودساتيره وقوانينه ومعاييره وقناعاته واعتقاداته- حيث يتشكل السلوك، وحيث تتكون النظرة إلى الذات وإلى الآخر وإلى العالم بشكل عام. بمعنى آخر، تحتضن الثقافة التفاعل الإنساني الذي هو أيضاً جوهر الصيرورة الإدارية والتنظيمية.
- تنبع أهمية الثقافة في الإدارة والتنظيم من أن المدخل الثقافي يعتبر الآن مدخلاً أساسياً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، كما تنبع هذه الأهمية -فيما يعوّل على هذا المدخل- من إمكانية تحقيق المواءمة الملائمة بين البراديم الإداري والتنظيمي، وسياقه الثقافي التي تعتبر ضرورية من أجل تحقيق التنمية البشرية والإدارية المستديمة. وعليه، فمن المفروض أن يتم اعتماد المدخل الثقافي في الدراسات الإدارية العربية الرامية إلى بناء وتطوير براديم إداري وتنظيمي عربي معاصر.
- إن التأسيس للبراديم الإداري والتنظيمي العربي المنشود بناؤه أو تطويره أو تحويله يعتبر صيرورة معقدة ومتشعبة وذات أبعاد عميقة، على رأسها أن السلوك والتفاعل المستند إليهما البراديم يستغرق وقتاً حتى يتمأسس. ولكن ذلك لا يعني أن البراديم الإداري والتنظيمي يستقر على وضع معين ثابت. فعملية التمأسس المتأثرة بنظم المجتمع وأنماط تفكيره تتم على أساس ديناميكي متحول بمقتضى نواميس التغير والتطور.
- إن أقل ما يمكن أن يوصف به الطرح المنادي باستحضار الممارسة الإدارية التراثية بمعطاها الأول دون تحويل وإبداع، واعتمادها أساساً للممارسة الإدارية العربية المعاصرة أو أساساً للبراديم الإداري المنشود بناؤه هو اللامعقول واللاواعي. لأن الواقع المعاصر قد انتقل انتقالاً جذرياً عما كان عليه سابقاً في القرون الخمسة الأولى من عصر الإسلام. كما أن هذا الواقع تطور ذاتياً وتفاعل مع سياقات ثقافية عديدة وتمازج معها على أساس ديناميكي تحولي، وأصبح مغايراً عن الواقع الأولي. فضلاً عن أن مثل هذا الطرح يتجاوز تعذر بناء نظم تحتضن الممارسة الإدارية التراثية وقيمها، ومؤدية إلى مأسستها عبر فترات زمنية معقولة.

٨٠- (Weber, 1930)، مرجع سبق ذكره، من المقدمة، ص xix-vii.

- لعبت التحولات الفكرية العميقة دوراً محورياً في تحقيق اليابان السبق الاقتصادي والتقاني، ومكّنتها من احتضان العلم والتبانة الغربيين المعاصرين ومفاهيمهما، كما مكّنتها من بناء براداي مها الإداري المتمايز. إذ خلافاً للطرح المتداول، لم تبق اليابان محافظة على خصوصيتها الثقافية. بل على العكس من ذلك، فلقد تحول الفكر الياباني، ومن خلال تأثير الفكر العلمي الغربي المتطور، من تفكير مطلق إلى نسبي، ومن تفكير تأليهي نخبوي إلى تفكير تكيفي تنافسي، والذي تجسد ممارسة في تغيير العديد من النظم اليابانية الحياتية الرئيسية، وانعكس ذلك على توظيف اليابان للعلم والتبانة في الصناعات والمجالات الحياتية المتعددة. فضلاً عن أن النظم الغربية المعاصرة، مثل الديمقراطية وما أحدثته من تغييرات في السلوك والتفاعل الاجتماعي الياباني المعاصر جعلته مختلفاً عن النمط الياباني السابق. وفضلاً عن أن السمات الثقافية اليابانية المتمايزة والداعمة، قد لعبت هي الأخرى دوراً مؤثراً في تبوّؤ اليابان المركز المتقدم اقتصادياً وتقانيا وإدارياً.
- إن بعداً أساسياً في ثنائية المؤسسة والتحول-آخذين بالاعتبار واقع الممارسة الإدارية العربية المعاصرة، والمعتمدة على البارادايم الإداري الغربي المعاصر ونظرياته ونماذجه وتقنياته، والمتأثرة بأبعاد المجتمع الغربي الفكرية ونظمه المجتمعية، ومن منظور تطلع الممارسة الإدارية العربية المعاصرة؛ لكي تتماسس وتتحول إلى برادايم وفق وضع مأمول وواقعي، وآخذين بالاعتبار ضرورة إبداع الممارسة الإدارية التراثية ودمجها في البرادايم الإداري العربي المنشود- يتمثل في فلسفة الإدارة ونماذج تفكيرها التي يفترض أن تتسم بالتجديد والتكيف والإبداع، حتى تتمكن الممارسة الإدارية العربية من الانتقال إلى البرادايم المأمول.
- بالبناء على التطور الفكري والعلمي والمعرفي الذي تتغذى منه الإدارة بكل مفاهيمها ونظرياتها ونماذجها، وبالبناء على التجربة اليابانية في هذا السياق، وبالبناء على مراجعة الدراسات السياقية والثقافية وما أبرزته من نتائج تتمثل أساساً في جمود الثقافة العربية، وعدم معاصرتها، وضرورة تحولها واستجابتها للتغيرات والتبدلات، وبالبناء على مراجعة الدراسات الإدارية المفسرة للممارسة الإدارية العربية المعاصرة، والتي التقت في نتائجها -إلى حد كبير- مع نتائج الدراسات السياقية والثقافية التي تمت مراجعتها- فإنه لمن الصعب أن تتحقق الفلسفة (أو العقلية) الإدارية المرجوة بدون منظومة مفاهيم وقناعات جديدة، قادرة على توجيه تماسس البرادايم الإداري العربي المنشود ارتكازاً على البرادايم الغربي المعاصر، ومستفيداً من إبداع الممارسة الإدارية التراثية. وهذا من الصعب، بدوره، أن يتحقق بدون التحولات الفكرية العميقة التي يجب أن تأخذ بالاعتبار ما حصل من تطور فكري

وعلمي ومعرفي خلال القرون الأخيرة، وعلى رأسها تبني الفكر النسبي، والدار ويني بمدلوله التحولي والكيفي والتنافسي. هذان البعدان اللذان تركا بصماتهما على مرونة التفكير وخلق الاستعداد فيه، لكي يتمكن من أن يمازج بين القديم والحديث على أساس إبداعي، ولكي يتمكن التفكير من التواصل على قاعدة التعددية والديناميكية والإبداع المطلوبة. وكما هو الحال في الحقول المعرفية الأخرى، والمجالات الحياتية المتنوعة، فإن المزاوجة بين القديم والحديث يعتبر حلاً لعقدة النظرية الإدارية العربية.

لمّا كانت مثل هذه الفلسفة (أو العقلية) الإدارية المرجوة عصية على التحقق دون توفر نظم مجتمعية محتضنة وداعمة لها وبناء على التجربة الإنسانية المعاصرة -وبخاصة لتلك الأبعاد فيها التي أنجبت البراديم الإداري المعاصر ونظرياته ونماذجه وتقنياته وممارساته التي تمثل القاعدة التي تستند إليها الممارسة الإدارية العربية المعاصرة بتشوهاتها المتمثلة بعدم تحقيق المواءَمة الملائمة بين الممارسة والسياق الثقافي- فإن نظماً متجددة، مثل الديمقراطية، والعقلانية، والمؤسسية، والعلمانية، تصبح ضرورية، حتى تتولد تلك العقلية المرجوة، وحتى تتلاشى التشوهات، وتتحقق المواءَمة بين البراديم والسياق

الفصل السابع

الإدارة بين النظريات الكلاسيكية وزمن المعرفة

يدرك من يتولّى منصباً إدارياً في مؤسسة، أو يتبوّأ منصب مديرها العام، أن لا همّ له سوى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة عبر إدارة موظفيها مستعيناً بأصولها المنقولة وغير المنقولة.

لكن تحقيق الهدف، في المؤسسة أياً يكن نوعها او اتجاهها، يستدعي من الإدارة، بمديرها وجهازه الإداري، أن يعرفوا أن هناك ٥ وظائف للإدارة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة.

فالإدارة، وفق ما يساق فيها من تعريف، تعتبر من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف من خلال الأفراد وموارد أخرى، أي تحقيق الأهداف من خلال تأدية الوظائف الإدارية الخمسة الأساسية، أو العوامل الخمس وهي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة.

والتخطيط، إذاً، هو أول عوامل الوظيفة الإدارية ويتركّز على توقّع المستقبل وأفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

فالتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟

ومن خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات، لكن ذلك يتحقق من خلال مجموعة عوامل هي: تحديد الموارد المطلوبة. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي). تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف ما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى: التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

أما الخطوة الثانية فهي التنظيم، وتتطلب تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. لذا يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها بدءاً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الوظيفة الثالثة: التوظيف. فالناس المنتمون إلى شركة يعتبرون المورد الأكثر أهمية من كل الموارد الأخرى، وبالتالي فإن الشركة مطالبة بجذب الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها والمحافظة عليهم.

أما في ما يتعلق بالوظيفة الرابعة أي التوجيه، فهي تنطلق بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها. ففي هذه الوظيفة الإدارية (التوجيه) يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً فعليه أن يكون قيادياً فعالاً، وحسن مقدرته على توجيه الناس يبرهن عن مدى فعاليته.

والوظيفة الخامسة هي الرقابة. فالتّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن تتابع للحفاظ على الكفاءة والفاعلية. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقويم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

وفي الوظيفة الرقابية للإدارة، ستنشأ معايير الأداء التي ستستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

وللرقابة ٤ خطوات عملية هي:

أولاً معايير الأداء كمّاً أو نوعاً، وهي مجموعتان: معايير إداريّة تتضمّن عدة أمور كالتقارير واللوائح وتقويمات الأداء. ومعايير تقنيّة تحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين.

ثانياً، متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

ثالثاً، قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرون الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

رابعاً، تصحيح الانحرافات عن المعايير.

لكن هنري فايول(١٨٤١– ١٩٢٥) الذي وضع "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، لم يكتف بتعريف هذه العوامل الخمسة للإدارة، بل وضع أوصولاً بلغ عددها ١٤ أصلاً تتضمن كل المهمات الإدارية وهي:

تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفون أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة الى المؤسسة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

وعلى رغم بقاء تلك المفاهيم الكلاسيكية قائمة، إلا أن الأدوات تبدّلت وتطورت بتطور التقنيات والزمن الراهن الذي بات يعرف بزمن المعلوماتية والمعرفة. وغدت إدارة المعرفة أحدث المفاهيم الإدارية وهي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي.

وتصنّف المعرفة إلى صنفين: ضمنية وظاهرية. فالمعرفة الضمنية تتعلق بالمهارات وهي موجودة في داخل عقل وقلب كل فرد وليس سهلاً نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكي.

أما المعرفة الظاهرية فتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل. وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.

وبين هذا وذاك، برز مفهوم جديد هو "الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي" الذي يتركز على أمور عدة أبرزها: تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات. التخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية. الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة. فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة. التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور. اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية، إضافة إلى إلغاء الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الإجراءات المالية البسيطة وارتداء الزى الرسمي والمظاهر التقليدية. كما أصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار كثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسئولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون

للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين إن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط.

وإذا كان كل ما سبق مواد نظرية ضرورية لمعرفة الإدارة ومهامها، فكيف هو الواقع الآن وكيف تسير أمور الإدارة في ظل التطور التكنولوجي والمعلوماتي، وكيف توظف الإدارة الأدوات الحديثة من أجهزة اتصال ذكية وسريعة في خدمة أهدافها وتطلعاتها.

السكرتيرة المساعدة

سيأتي يوم يُحوَّل فيه المتصل الكترونياً إلى الشخص الذي يريد محادثته من دون أن يطلب منه ضغط أرقام التحويلة الداخلية بل بمجرد ذكر اسمه! مؤسسات تتولى أمور السكريتاريا لشركات صغيرة يزوّد أصحابها تلك المؤسسات بأرقام هواتفها وأكسس (سماح جدول) إلى أجندة مديريها الالكترونية ويتولى موظفون فيها تلقي الاتصالات والرد عليها وتنظيم اجتماعات ومواعيد لمديريها وكل هذه الأمور التي انتشرت في العقدين الأخيرين كالنار في الهشيم، بدءاً من جهاز الكومبيوتر وبرامجه مروراً بالانترنت والرسائل الالكترونية وتنظيم الملفات والانترانت (الشبكة الداخلية) وكذلك المجيب الآلي على السنترال الذي يتوقع أن يأتي يوم يُحوَّل فيه المتصل الكترونياً إلى الشخص الذي يريد محادثته من دون أن يطلب منه ضغط أرقام التحويلة الداخلية بل بمجرد ذكر اسمه!

صحيح أن التطور حصل بسرعة، وصحيح أن المدير أصبح قادراً من خلال جواله وحيثما كان، على الإطلاع على كل ما يجري في الشركة، لكن ذلك لن يلغي دور المساعدين الذين يتولون القيام بالأعمال، وبخاصة الأعمال الروتينية التي لا يستطيع المدير أن يضيّع وقته في متابعتها يومياً.

ويعتبر العاملون في الشؤون الإدارية أن التكنولوجيا ساعدت كثيراً في انجاز الأعمال، لكن الأعمال لا تزال هي نفسها. ففي السابق كان يستخدم الدكتيلو لطبع الرسائل أما الآن فيستخدم الكومبيوتر، وفي كلا الحالين هناك حاجة إلى من يطبع نص الرسالة. في السابق كانت تبعث الرسائل بالبريد، أما الآن فتبعث بالبريد الالكتروني، وفي كلا الحالين ثمة حاجة إلى من يبعثها. في السابق كانت توضب الأوراق في ملفات، والآن

ما زالت توضب الكترونياً وورقياً خصوصاً إذا قرر المدير طباعة رسالة الكترونية تتضمن معلومات مهمة.

والأجهزة الحديثة والذكرية كالـ «بلاك بري» والـ «بي دي آي» توفر للمدير معلومات يبني عليها قرارات ويبلغها في كبسة زر إلى المعنيين.

وأصبح سهلاً على المدير الحصول على المعلومات في لحظة ورودها وكذلك أصبحت اتصالاته أسرع وأسهل كما غدا في إمكانه انجاز أعماله حيثما كان وبالتالي وفّرت عليه التكنولوجيا وقتاً كبيراً يمكنه الإفادة منه بأمور أخرى كتطوير العمل وتوسعة المشاريع وما إلى ذلك، إضافة إلى أن حضوره لم يعد محصوراً بمكتب أو في مكان بعدما انتقل المكتب بكل تفاصيله وملفاته وصوره وحتى اجتماعاته إلى جهاز صغير يحمله بيده.

فالمدير غداً يعتمد في شكل أساسي في عمله ومواعيده على أجندته الالكترونية التي تعرف بـ «آوت لوك» (OUTLOOK) وهذا البرنامج يعتبر راهناً مسيِّر حياة الموظف في شكل عام والمدير في شكل خاص. المساعد يدخل إلى إل «آوت لوك» الخاصة بالمدير، فسيقبل رسائله وترد عليها وينظر في مواعيده ويحدد له مواعيد أخرى ويترك له ملاحظات في الـ «آوت لوك» بما أنجز، وهو (المدير) ليس عليه إلا أن ينظر في أجندته ويعرف ما المطلوب منه. وبما أن المدير متحرك جداً وجهاز الكومبيوتر ثابت جداً أيضاً، أصبح المدير يستخدم جهازاً يسمى «بي دي آي» أي personal digital assistant، وهذا الجهاز يضم أجندته الإلكترونية وملفاته. وكان الهاتف الخلوي أيضاً جهازاً مستقلاً، ومع الوقت أصبح الجهازان جهازاً واحداً ويعرف بـ «سمارت فونز» Smart phones أي أصبح في يد المدير جهاز بحجم راحة كف اليد هو عبارة عن تلفون وأجندة الكترونية ولائحة مواعيد والمعارف وأشياء كثيرة.

لكن من يتولى تدبير كل هذه الأمور؟ المساعد هو الذي يحدد المواعيد ويقرأ الكثير من الرسائل الالكترونية ويجيب عنها، ويترك للمدير ما يجب أن يتولى هو شخصياً الرد عليه مع ملاحظة «مهمة» مثلاً. وهذا التطور مكّن المدير من أن يغيب عن مقرّ عمله ساعة يشاء، كما مكّن المساعد من أن تتابع هذه الأمور من أي مكان يشاء أيضاً ولم يعد مضطّراً إلى التسمّر أمام بابه.

والمتغير بفضل التكنولوجيا أيضاً، أن المدير والمساعد قد لا يريان بعضهما بعضاً أياماً، لأن التواصل بينهما قائم من خلال الأجهزة التي تمكنهما من انجاز كل الأمور وإجراء محادثات وتلقي التوجيهات وتنفيذها عن بعد، وبخاصة حين يكون موظفو الشركة مقسمين إلى مجموعات إذ يتمكن المدير نفسه أو سكرتيرته من توجيه مذكرة بلحظة إلى مجموعة معينة من الموظفين كما يمكنهم جميعاً أن يعقدوا اجتماعاً من خلال أجهزة

الاتصال هذه بينما يكون واحد منهم في بيته والثاني في سيارته في زحمة السير والثالث في مكتبه والرابع في مدينة او بلد آخر وهكذا... لكن تنسيق هذه الأمور وإعداد محضر بالاجتماع والمقررات يتولاه شخص واحد هو المساعد.

وماذا عن ملفات المدير والمؤسسة، أين أصبحت؟ هل هي في جهاز المدير أم في جهاز السكرتيرة أم مشتتة بين الجهازين؟ بالتأكيد أنها موجودة في مكان واحد في المؤسسة. كل المؤسسات اعتمدت نظام «دي أم أس» أي document management system أو «نظام إدارة الملفات». هذا البرنامج وفّر للمؤسسات، بعدما أدخلت الملفات القديمة، أرشيفاً الكترونيا هائلاً موجوداً داخلها، وهو متوافر عبر ما يعرف intranet (الربط الداخلي للمؤسسة) لكل الموظفين وليس للمدير فحسب. ولاحقاً ربط إل «انترانت» بالـ «انترنت» مع ضوابط أمنية تسمح لمن هم مسجلون ومسموح لهم بالدخول عبر اسم مستخدم وكلمة مرور، بالدخول إليه من أي مكان وجد فيه. وبالتالي فإن المدير قادر من خلال جهاز إل «بي دي أي» أو أل «لأب توب» أن يدخل الى الملفات، وهو أيضاً قادر على حفظ ما يرده من المساعد على جهازه فيها.

الفصل الثامن
الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال

المقدمة:

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسة المدرسية اتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز ولأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المدرسة بشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع لأن النجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة كموظفون أو الأطراف المستفيدون من الخدمات التعليمية والتربوية للمؤسسة المدرسية وكذا التعامل مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة والتي تؤثر في نجاح وصول المدرسة لتحقيق أهدافها لذا كان لزاماً على الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة المدرسية ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر، وتأكيد على موضوع البحث الرئيسي حول الإدارة بأسلوب الاتصال ولتوليد قناعة أكيدة بأهمية الاتصال الفعال لنجاح الإدارة في أسلوب عملها وأنها تسير حثيثاً نحو النجاح من خلال سبر الذات لأن من ينجح في التعامل مع ذاته ويفهم أغوارها يعي قدراتها في سبر ذوات من حوله ومتى ما تحققت نجاح قدرته في الاتصال الإداري الفعال مع الأطراف المؤثرة في عمله أدرك يقيناً وصول مؤسسته إلى بر الأمان وأنها قد اتخذت لنفسها السبيل الصحيح لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة.

أهمية الاتصال الفعال:

الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات ، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا ، رسمياً أو غير رسمي ، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها . وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

ولتوضيح الأهمية نرصد تعريف مبسط للاتصال الفعال بأنه " نقل المعلومات أإرسالها بين شخصين أو أكثر " كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، ويعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة ، لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى.

وتنبع أهمية الاتصال الفعال في حياة الإداري الناجح ما أثبتته الدراسات التي أجريت في مجال " السلوك الإداري" الى أن الجزء الأكبر منه وقت رجل الإدارة يقضيه في الاتصال مع الآخرين، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الإداريين يقضون ما بين ٧٠% و٨٠% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال ،نظراً لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية الاتصال وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء في هذه الجزئية أم فشلها

لذلك يعد الاتصال الفعال من الأدوار المهمة للقائد والذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من أهداف المدرسة التربوية والتعليمية ، ولابد للقائد أن يوجد البيئة المناسبة لتحقيق الاتصال الناجح مع جميع الأطراف ولابد من الإشارة إلى بعض الإرشادات الضرورية **التي تضمن ذلك مثل :**

جمع الأفكار والمعلومات قبل أن تبدأ عملية الاتصال ، لأن الفشل في هذه النقطة يعكس انطباع صفة عدم التنظيم على شخصيتك ، أوصفه عدم القدرة على الإعداد الجيد مما يؤدي إلى ضعف الإنصات لعرضك للموضوع بشعور أنه لا يستحق الاستماع إلى ما تقول.

لا تناقش أي موضوع وأنت في حالة غضب، فالغضب قد يجعلك تقول أشياء لا تعنيها أو تفعل أشياء، قد تكلفك الكثير فيما بعد، خذ وقتك حتى تهدأ تماماً وخطط أن تكون منطقياً في مدخلك الاتصالي مع الناس، وقد ورد في الأثر الصالح أنه أذا كنت واقفاً تجلس أي تغير وضعك أثناء الموقف الغاضب إلى وضع آخر أو أن تتوضأ فالوضوء يطفأ الغضب كما يطفئ الماء النار المشتعلة ثم بادر باتخاذ خطواتك الضرورية نحو الموضوع مثار النقاش.

كن مستعدا لإعطاء تغذية راجعة فورية ومحددة وصريحة في أي تفاعل اتصالي بينك وبين الآخرين. فإذا لم تخبرهم عن مشاعرك تجاههم بصورة واضحة وجلية ، فإنهم سيضطرون للجوء إلى التخمين والتفسير الشخصي ، مما يؤدي ذلك إلى وقوعهم في الارتباك والاستياء والفشل والذي بدوره سيمتد إليك أنت بصورة أو بأخرى .

إدراك أن الرسالة إذا كانت ضرورية بما فيه الكفاية لشخص ما ليستجيب لها ويحولها إلى فعل، فأنها ستكون مهمة له حتى لو أخبرك احدهم بأنها مشكلة بسيطة فأنه يجب عليك أن تضع لها حلاً حتى تمنع زيادتها حدتها وتفاقهما

خذ وقتك في إرسال رسالتك بحرص ودقة لتجنب سوء التغير وافهم المقولة المشهورة جيدا (العجلة قد تكون سببا في الهدر) فعدم الدقة في

استخدام رسائل الاتصال المناسبة قد تؤدي إلى تفسيرات خاطئة ومشاكل لا حصر لها تتطلب أوقات إضافية لحلها.

تجنب محاولة إكراه الآخرين على القيام بعمل ما، أو حتى الضغط عليه لأن ذلك سيؤدي إلى الاستياء والإحباط وإفساد العلاقة وسد طرق الاتصال الناجح.

حاول أن تكون متسقاً في تعاملك مع الآخرين، فبهذه الطريقة تنجح في تخفيف ضغوط العمل على العاملين حولك فمعاملتهم بعدل ومساواة يكون بمثابة رسالة ناجحة تؤدي إلى كسبك ثقتهم ويعزز شعورهم باهتمامك بهم وتقديرك لنشاطهم.

اعترف بأخطائك، واجعل من نفسك أعلام بالأخطاء، تقليلاً لمرات الاحتكاك بالآخرين، في مواقف اتصال من أجل النقاش أو صراع على شيئاً ما.

كن مستعداً لمساعدة الآخرين، فمساعدة الآخرين تعزز فرصة كسب حبهم وتزيد أعداد المؤيدين المحيطين بك.

امدح الآخرين إذا ما قاموا بعمل ناجح، فمعظم الناس يرغبون بل هم بحاجة ماسة إلى التقدير وذلك يشعرهم أنك مؤيدا وداعماً لهم.

لا تنقد أبداً شخصا أمام الآخرين واحرص على تنفيذ المقولة (امدح علنية، وانتقد سرا) ، والفشل في تحقيق ذلك ستكون نتائجه وخيمة وعديدة

.

احترم المعلومات السرية التي يشاركك فيها آخرين، فلا تعطيها لأحد فإذا فعلت فربما تكون في آخر معلومات تحصل عليها من ذلك الشخص، وسوف تعرض سمعتك في مجال أمانة المعلومة إلى عدم الثقة.

احكم على الناس من خلال الأشياء التي يستطيعون السيطرة عليها وليس بسبب أشياء لا يستطيعون التحكم فيها (مثل السن، الجنس، العدالة)

ولضمان سلاسة الاتصال وسلاسة انتقال الرسائل من المرسل للمستقبل لابد من التأكد من أن قنوات الاتصال مفتوحة وبإيجابية تصاعدياً وتنازلياً بين الإدارة والموظفون .

وقد أكدت الدراسات أهمية الاستماع الجيد من وسائل الاتصال الناجح وجهد يبذل # لهم الآخر وتحقيق حالة من الاتصال الفعال معه قال تعالى : (ۆ ۆ ۈ ۈ ۇ ۋ ...) [سورة الأعراف:٢٠٤]

إننا نمارس الاستماع أكثر من الكلام في عملية الاتصال بالآخر وقد أظهرت إحدى الدراسات على طلاب المدارس :

٥٢.٥ % من النشاط الاتصالي في الاستماع.
١٧.٣% من النشاط الاتصالي في القراءة.
١٦.٣%من النشاط الاتصالي في الكلام.
١٣.٩% من النشاط الاتصالي في الكتابة.

وخلصت الدراسات أن مهارات الاستماع أكثر ضرورة لتحقيق تفوق اتصالي فعال وناجح من أي مهارة أخرى
أنماط الاتصال الفعال
إن تحقيق الاتصال الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم للموقف وقدرة الإداري الناجح تتحدد على اختيار ذلك النمط المناسب من الاتصال الناجح مثل الاتصال في اتجاهين بين طرفي علاقة تبادلية ملتزمة بهدف التفاعل ويوضح النموذج التالي العناصر الأساسية في نموذج الاتصال البين شخصي
أولا: الاتصال البين شخصي المباشر:
عوامل نموذج الاتصال هي:
البيئة : فهي تؤثر على فعالية الاتصال أثناء حالتي الإرسال أو الاستقبال.
المرسل: عادة ما يكون الشخص مرسلاً ومستقبلاً في آن واحد أثناء عملية الاتصال الطويل الأمد.
المستقبل: يقوم المستقبل بدور المتلقي للرسالة وبمجرد أن تصله التغذية الراجعة يتحول إلى مرسل.
الرسالة: هي الفكرة أو المفهوم الذي يرغب مدير المدرسة في إرساله.
التشفير: يحدث هذا (الترميز) عندما يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى المستقبل بصورة يمكن أن يفهمها على هيئة (لغة، رموز، إيماءات، ...إلخ) وإذا فشل المستقبل في فك تشفير الرسالة ممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم.
إعادة التشفير: عندما يحول المستقبل الرسالة التي تلقاها إلى أفكار مألوفة لديه تمكنه من فهمها ونجاح هذه المرحلة مرتبطة بالنجاح في المرحلة السابقة لها.
التغذية الراجعة: وهي مهمة لإشعار المرسل أن رسالته قد أدت غرضها لدى المستقبل وهي مرحة هامة من مراحل الاتصال ذو الاتجاهين.
الترشيح أو التنقية: هي من العوامل التي تؤثر في الرسالة ويؤثر فيها اتجاهات واهتمامات وتوقعات واتجاهات والمستوى التعليمي والمعتقدات والقيم لدى الشخصين طرفي الاتصال.
الضوضاء: ونعني بها هي العوامل النفسية أو الفسيولوجية أو بيئة مثل الخصائص الجسمانية . والقدرة على التركيز، ووضوح الرسالة، وهذه تعمل كلها متداخلة مع الاستقبال الدقيق للرسالة
ويعد الاتصال البين شخصي المباشر من أخطر أنواع الاتصالات لأنها لحظية ومباشرة وتحتاج إلى جهد مضاعف من الإداري الناجح في استخدام مهارة الاتصال الناجح وبفعالية لاجتياز الموقف بإيجابية فكسب الناس هم الأساس عن أنس بن مالك ت قال: سمعت رسول الله صلى الله

عليه وسلم يقول: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" فقد تضمن تفسير معاني ألفاظ الحديث الشريف علاج لكل المشكلات المزمنة في الاتصال عندما نفقد هذا المبدأ في الاتصال يزداد الصراع والألم وسوء الظن ويتعمق الخلاف حينما تصبح العلاقات شكلية مبدأها الكلام المصطنع والتمثيل ومن الحكمة أن # القول المشهور: "كل شخص يولد على جبهته علامة تقول: "من فضلك اجعلني أشعر أني مهم أرجوك اعترف بكياني".

ثانيا: الاتصال الكتابي:

ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن ٣٠% من عمله تعتمد على أعمال كتابية مثل كتابة الخطابات الرسمية والتقارير، والمذكرات ، والمحاضرات ، والجلسات، والتعامل مع البريد الالكتروني والفاكس ،وأيا كان نوع ذلك الاتصال أن يتوافر فيه عنصرين الوضوح لكل من الكاتب والقارئ - القدرة على توصيل المعلمات المراد إرسالها.

وتعتبر التقارير القصيرة من أهم أنواع الاتصال الكتابي ومن مميزات التقارير الناجحة:

نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات.
أن يكون التقرير مختصر وواضحاً ومفهوماً.
استخدام الرسومات إذا أمكن ذلك.
إعادة كتابة التقرير من ٢-٣ مرات.
التقرير النهائي يجب أن تتوافر فيه :
(التأثير البصري – تناسب الفقرات – الوضوح – السلاسة)

ثالثا: الاتصال الشفهي:

يقول دوسكو دروموند :" لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرةعلى التحدث ، لأنني من خلالها أستطيع أن أستعيد البقية بسرعة .. " وتعتبر الخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشفهي فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم ،فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب لابد من تعلمها ثم التدريب عليها مع امتلاك المقدرة النفسية والموهبة الإلهية المعززة له فهي ترتكز على أمرين أساسيين هما: العلم والموهبة، وهي تحتاج إلى تمرس لأنها توجه إلى الطرف الآخر مباشرة والأصل فيها الارتجال مع سبق الإعداد ومن صفات الخطيب الجيد الذي يجيد الالتزام بالقواعد الستة التالية:

أنهم يعرفون متي يتحدثون ومتى يتوقفون.
يستخدمون عدة أشياء تهم الآخرين.
يستخدمون اللغة اليومية السهلة.

يتحدثون دون تفاخر.
يشيرون إشارات طبيعية.
يحافظون على التواصل بالعين
وعلى مستخدم مهارة الاتصال الشفوي أن يمتلك القدرة على :
التحدث بوضوح واختصار.
القدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية التي تشوش الآخرين ويعبر عنها المستمع بتعبيرات جسدية.
تجنب الكلمات الغامضة وفي هذا الصدد نورد أمثلة:
كلمات يجب نسيانها
كلمات يجب تذكرها
يتحتم على سأحاول إنجازها يوماً ولكن (تنفي ما قبلها).
مخاطرة .
مشكلة
صعب للنهاية
قلق، مهموم
لماذا المعوّقة
أشعار بالعجز
هذا ما أنا عليه بالضبط
أحتاج منك أن تعمل
أنت (الملا)
أنا لن أتغير
أريد أن.. أختار أن..
سوف أنجزها إن شاء الله
اليوم، الآن
و فرصة
تحد، فرصة
يمثل تحدياً
مهتم
أعني على الفهم
أحتاج مساعدتك
إمكاناتي للتحسن هي...
أريد أن....
أنا (بأمانة ومسؤولية)
سوف أتحسن
كلمات لها أهمية بالغة
الكلمات الست الأكثر أهمية
الكلمات الخمس الأكثر أهمية
الكلمات الأربع الأكثر أهمية

الكلمات الثلاث الأكثر أهمية
الكلمات الاثنتان الأكثر أهمية
الكلمة الأكثر أهمية
أقل الكلمات أهمية
"إنني أقدرك شخصيا وأقدر لك جهودك
إنني في الحقيقة فخور بك"
ما هي وجهة نظرك
من فضلك افعل
شكرا لك
نحن
إنا

لا تكرر نفسك مرة خلال تكرار ما تقول بهدف توصيل الرسائل التي لم تصل إلى المتلقي .

تحدث عن فكرة واحدة في كل جملة حتى تعطي فرصة للمستمع أن يلتقط كلماتك في ذاكرته، واصمت قليلاً أثناء الحديث حتى تعطي لنفسك الفرصة في التفكير وملاحظة ردود الأفعال تجاه حديثك.

٦- استخدم وسائل إزالة التشويش عن المستمع مثل :

لا تبدأ في الفكرة الجديدة قبل الانتهاء من الأولى.
اصمت بين الحين والآخر.
اختصر جملك في المحادثة.
تخيل فكرتك كأنها قيد # قبل أن تتحدث.
تخيل كلماتك على شاشة في عقلك قبل أن تنطبق بها.
ضع المعلومات الهامة في بداية ونهاية الجمل.
كن بطيئا في محادثتك لتسمح لنفسك بالتفكير أثناء ذلك

هذا بالنسبة للاتصال المباشر الغير معد له أما النوع الثاني مرة الاتصال الشفهي فهي الخطبة ، وهي الاتصال الذي سبقه إعداد ومسبق وقد ذكرنا بعضاً من مهارات الخطابة في معرض حديثنا السابق.

رابعاً : الاتصال بأسلوب العرض ألتقديمي.

يرى بعض الأخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع أن عملية القيام بالعروض التقدمية تعتبر من الأشياء المخيفة بالنسبة للأفراد والإداريين وبالرغم من ذلك إلا أنها أسلوب وواجب وظيفي مهم يحتاج إليه الإداري الناجح ولإتقان ذلك **عليه أن :**

- يقدم عرضه بشكل مثير.
- يكون عرضاً معلوماتي.
- يتحدث بطريقة أكثر إقناع.
- يستخدم الوقت بفاعلية.
- وهذه بعض المقترحات لتقديم العروض بطريقة ناجحة .

●كن هادئاً ورحب بالحاضرين قبل بداية العرض.
●قدم لهم نفسك بثقة واقتدار ووضح لهم طريقة في العرض.
●وضح لهم طريقة عرض الأسئلة.
●احرص على تنفيذ خطة العرض خطوة بخطوة .
●ابدأ العرض بتقديم نقطة مثيرة تشد الانتباه.
●سل أسئلة طنانة من حين لآخر.
●عند تقديم أسئلة للحاضرين ركز على الذين يبدروه إيجابيه واضحة تجاه موضوع العرض.
●تستطيع أن تتجنب الأشخاص العدوانيون من خلال: أن لا تكون دفاعيا - لا تندمج معه في جدال لفظي - قدم حقائق لا آراء - عرض آراء أخرى بديلة.
●اجعل عرضك قصيراً ومركزاً على النقاط الرئيسية.
●لا تقرأ مادة العرض كلمة بكلمة بل دع الحاضرين يفعلون ذلك.
●وقم أنت بدور الربط بين الشرائح.
●احتفظ بالتواصل البصري مع الجمهور انظر الى كل فرد منهم من ٣-٥ ثوان.
●لا تعط ظهرك للحاضرين.
●احتفظ بانتباه الآخرين من خلال التنوع في سرعة العرض.
●التنوع في أسلوب العمل - تغيير نغمة الصوت - استخدام التعبيرات الجسدية والإيماءات .
●تحرك على قاعة العرض واقترب كلما أمكن ذلك من الحاضرين

ويمكن تلخيص أنماط الاتصال الفعال كالتالي:

الاتصال الشخصي (الفردي ، وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان :

أ- مباشر: ويتم مواجهة حيث أن المرسل والمستقبل ، يكونان في المكان نفسه والاتصال يتم وجهاً لوجه ،حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل ويمكن أن يصبح مستقبلاً ويعود ويصبح مرسلاً.

ب-**غير مباشر**: ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسوب وفيه تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تكون معدومة.

الاتصال الجماعي: هو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه وهم متعرفون فيما بينهم.

الاتصال الجماهيري : وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبيرة قد تصل إلى المئات أو الألوف، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين ولكن المرسل لا يعرف المستقبلين ولا يكونون في نفس المكان مثل ما يحدث في وسائل الإعلام: مثل التلفاز - أو المذياع والصحافة .

وبذلك يمكن تلخيص قنوات الاتصال كالتالي:

الوسائل المكتوبة: كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة ووسائل الإعلام المقروءة.

الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة أو الحديث المباشر أو الخطبة أو العروض التقدمية.

الوسائل الالكترونية: تشتمل على المحطات الطرفية للحواسب والفاكس ميلي والبريد الالكتروني. والفيديو تكس والانترنت

معوقات الاتصال الناجح:

تتأثر عملية الاتصال بعاملين هما: العامل الفيزيائي، والعامل النفسي، ومن الأمثلة على العامل الفيزيائي: الحرارة، والبرودة، والصوت، والإضاءة وهذه يمكن التغلب عليها أما العوامل النفسية الخارجية.

المعتقدات: أي أن يشعر المستقبل بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها، أو يشعر بأن المدلولات خاطئة لديه.

عدم الاهتمام: أن يكون المستقبل غير مهتم بالرسالة أو تكون أهداف الرسالة غير واضحة.

أحلام اليقظة: أي أن يكون المستقبل في أثناء نقل الرسالة يفكر في أشياء ليس لها علاقة بالرسالة.

الالتباس: قد يقع المستقبل في التباس بين المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي تقدم له والمصطلحات القديمة الشبيهة لها.

عدم الراحة: أي أن المستقبل غير مرتاح في جلسته أو العوامل البيئية الأخرى غير مريحة بالنسبة له.

صعوبة المادة المقدمة وعدم ارتباطها باحتياجات المستقبل اليومية.

اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة الغير مناسبة لتوصيل الرسالة.

التشويش الميكانيكي أو الآلي، والتشويش الدلالي الناتج عن سوء الفهم من قبل المستقبل

وعلى الإداري الناجح أن يعمل على التقليل من تلك المعوقات:

عدم التآلف مع التكنولوجيا كعدم المعرفة بعمليات نقل الرسالة مثل البريد الالكتروني أو الفاكس ميلي .. الخ.

الأفكار المسبقة: كأن يتجنب الإداري الاستماع إلى الطرف الآخر ويقطع عليه حديثه معتمداً على معلومات مسبقة عن الموضوع لديه ومحتمل أن تكون خاطئة.

العاطفة: كأن يكون إحدى الطرفين متأجج في عواطفه وانفعالاته كأن يكون غاضباً أو قلقاً أو مجهداً نفسياً.

تقويم الراسل.. يحدث ذلك عندما يركز الإداري على تكون رأي معين عن الطرف الآخر مما يعيق قدرته عن الحياد تجاه تفسير الرسالة

الاضطرابات: وتأتي عندما يركز أحد الطرفين جهده الواعي على تنقية العوامل التي قد تشوه الرسالة المستقبلة مما يزيد من اضطرابه.

دلالـة الألفـاظ: كتعـدد المعـاني فـي مـدلولات الكلمـات أو اسـتخدام مصطلحات أجنبية بلغة غير مفهومة للطرف الآخر.

عدم الاتساق بين الاتصـال اللفظـي وغير اللفظـي: وذلك باستخدام إشارات أو إيماءات غير لفظية التي قد تعطي رسالة مزدوجة.

إذا يمكـن تلخـيص معوقـات الاتصـال النـاجح بالخلـل المتواجـد فـي عناصر عملية الاتصال مجتمعة أو إحداها دون الآخر مثل عنصر الرسالة إذ قد تكون غير مكتملـة أو غامضـة أو مشوشـة، كذلك محسـنات الرسالة فإذا ما زادت عن الحد المطلوب تحولت إلى مصـدر تشويش سـوء اختيـار قنـاة التوصـيل، الإخفـاق فـي عمليـة اسـتلام الرسـالة مـن المسـتقبل، إساءة فهم الرسالة مما يعني أنها تصل قاصرة أو مثبورة

المدير الناجح والاتصال الفعال :

يستطيع مدير المدرسة أن يتواصل مع العاملين ويحصل على مكانـه ونفوذ وتأثير قوي، فالاتصال الجيد يساعده ي الحصـول علـى النتـائج التـي يرغبها كقائد وتربوي مؤثر ومن الحقائق التي لا يغفلها المديرون فـي هذا الصدد أن ألـ ٥٠٠كلمـة الأكثـر شـيوعاً فـي اللغـة الإنجليزيـة لهـا ١٤٠٠٠ تعريف بالمعجم ويعني ذلك أن متوسط معاني كل كلمة يصل إلـى ٢٨ معنى ، فأي المعاني تقصد حينما تنطق بالكلمة؟ إذاً عليك تدرك **أهميـة ما يلي :**

١- الاتصال القوي والمؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء ولا تستمد من الآخرين.
٢- عليك التفاعل مع كل شخص في عملك أو مؤتمر أو محيطك.
٣- وقلة الوقت المتاح ليس عذرا.
٤- استثمار وقت الراحة بالالتقاء بالأشخاص باستخدام قنوات الاتصال المناسبة.
٥- في اجتماعاتك لا تنتظـر المتـأخرين وكأنـك تعلمهم أن التـأخير لا غبـار عليه وفي الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين.
٦- تبسط صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث والاستقبال .
٧- تذكر أنه كلما حققنـا مقداراً كبير من التفهم للآخرين زاد نجاحنـا فـي إدارة عملنا،
٨- وكلما قل فهمنا واستيعابنا كثرت مناوراتنا وأخطاؤنا .
٩- نلجأ إلـى التفسير والتأويل فـان النبـي صـلى الله عليـه وسـلم يعلمنـا أن نجد أكثر من سبعين عذراً للسلوك الذي يبدو سيئا من جانـب الآخـرين .
١٠- وإذا لم يكن أي منها صحيحاً فانه يعلمنا أن نقول أن هناك أسلوباً آخر للتفسير قد لا ندركه.
١١- الكلمات وإن كان لها معان،
١٢- إلا أن الناس هم الذين يضفون عليها الدلالات والتفسيرات .
١٣- الكلمات ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعة .

١٤- الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها،
١٥- ولكن يتم تعليمها وتعلما في سياق معين.
١٦- المعاني ممكن دفنها أو إخفاءها في ثنايا الكلام.
١٧- الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية،
١٨- وهي مشبعة بتأثيرات العرق والدين والنوع.

كما أن لعوامل تطوير علاقة المدير بالعاملين في مؤسسته ممكن تنميتها بل والحفاظ عليها بالحفاظ على **الخصائص التالية:**

- القدرة على وضع الأهداف، بأن تكون أهداف المدير تتسق مع توجيهات العاملين في المدرسة، فهذا يظهره كشخص حاسم وملتزم.
- القدرة على استثارة العزم وشحذ العمل نحو الجهود المضاعفة نحو تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمؤسسة، ويأتي ذلك عن طريق زرع الأهداف التربوية مما تكون الثقة متبادلة ما بين الطرفين.
- القدرة على وضوح الرؤية في نفسك وفي الآخرين، فالمدير القوي صاحب الرؤية الثاقبة التي تستشرف المستقبل يقنع الآخرين بها ويضع معهم الخطة الإجرائية المنفذة لها.
- القدرة على التكييف والتعامل مع المتغيرات وتحويلها إلى فرص إيجابية لتطوير المؤسسة المدرسية.
- القدرة على دفع الآخرين إلى مستويات القمة بوصفه القائد القدوة الذي يدفعهم نحو النجاح.
- القدرة على إقناع الآخرين.. فقد يكون المدير قادراً على وضع رؤية مستقبلية لأهداف المدرسة وأن يمتلك قدرات التحفيز وكذلك أن يكون صانعاً مميزاً للقرارات المؤثرة في المدرسة ولكنه غير قادر على تسويق أفكاره للآخرين.. مما يؤثر ذلك سلبياً على قدرته في النجاح كمدير المدرسة ولكي يحقق للمدير قدرة على الاتصال الناجح لابد أن يعي مفهوم المقولة التالية "ليس من المهم ما نعرف ولكن المهم من نعرف" فالقدرة على مقابلة الآخرين، وتطوير علاقات الاتصال تعتبر أداة رئيسية تساعد مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة، فهو لا يستطيع أن يمتلك كل الإجابات وكل المهارات الضرورية ليكون ناجحا في عمله بالمدرسة، فهو بحاجة إلى جهود الآخرين، ودعمهم وبالتالي فهو بحاجة إلى شبكة من العلاقات مع الآخرين، فكلما التقى بأفراد جدد وعلم نقاط القوة فيهم، فإنه يبني بنكاً من المصادر البشرية، فعندما يحتاج إلى مهارة أو معلومة معينة يستطيع أن يحصل عليها باتصاله بالشخص المناسب من شبكة العلاقات الخاصة به

وإذا ما أراد مدير المدرسة تحقيق ذلك ممكن أن يتبع القواعد الأساسية التالية في سبيل الوصول إلى ذلك:

الابتسامة توحي للآخرين بأنك ودود ويمكن التحدث إليك .

تبني أهداف للتعرف على مجموعة متنوعة من الأفراد وذلك بإتباع خطوات مدروسة ومحددة وليست عشوائية وليكن هدفك أفراد ذوي سمات ومواهب خاصة أن تريد أن تستثمرها واغتنم كل فرصة سانحة تجتمع فيها بالآخرين أن تحقق ذلك الهدف.

اختلط بالمدرسين واعرفهم جيداً.. وذلك بأن تلتقيهم وتتحدث إليهم خارج غرفة مكتبك في الاجتماعات أيضاً.

صمم لنفسك بطاقتك الشخصية التعريفية وقم بتوزيعها على الآخرين تحتوي على مدرستك وظيفتك، رقم التليفون، الفاكس، البريد الالكتروني، في الاجتماعات العامة في المدرسة وخارج نطاق المدرسة في سبيل صنع تلف الشبكة الناجحة من العلاقات الاجتماعية ذات المستويات المختلفة.

لا تتردد في التعرف على الأشخاص الذين يحاولون التقرب منك عن طريق الهاتف أو وسائل الاتصال الأخرى حتى لو لم تكن هناك حاجة فورية تربطك معهم فربما يأتي وقت تحتاج فيه إليهم وإلى مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة والرقي بأدائها نحو الجودة المنشودة .

الخاتمة:

وتأكيداً على سبق أن العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير القائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة المدرسية، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال المستمر بهم يهدف التوجيه والتنظيم والمتابعة والتقويم يوصف المعلومات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي العين السحرية للقائد المدير وكلما كانت تلك المعلومات والبيانات دقيقة كلما كانت رؤية وقراراته صحيحة وفعالة، فالاتصال الفعال يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة المدرسية، إذاً فالمدير الماهر عليه أن يجيد عملية اتخاذ قنوات الاتصال المناسبة مع الآخرين والتسلح بالأدوات المناسبة له.

وباستخدام شتى القنوات الرسمية من خلال ما يتمتع به من سلطان رسمية **بإبعادها المختلفة وتأخذ اتجاهات ثلاثة أساسية هي:**

الاتصالات الهابطة (Downwards Communication)حيث تناسب التوجيهات والسياسات والقرارات من الرؤساء للمرؤوسين .

الاتصالات الصاعدة (upwards communication) وأغلبها من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا وكلما نشطت هذين النوعين من الاتصالات كلما زادت إنتاجية المؤسسة وزادت كفاءتها الأدائية.

وكذلك الاتصالات الأفقية (Horizontal Communication) ويأخذ مجرى التنسيق بين الأقسام المختلفة في نفس المستويات ثم يأتي دور الاتصالات الغير رسمية وهما وسيلة الاتصال الشخصي المباشر أو الغير مباشر، وهكذا يجب أن يكون عملية الاتصال المنظمة واضحة ومعلومة لدى الجميع وعلى مدى مناسب من الوعي الثقافي والمعلومات بالأساليب والوعي بالمعوقات المختلفة التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال وبالتالي يقف هذا العنصر كحجر عثرة في سبل تحقيق المؤسسة لأهداف التربوية والتعليمية المنشودة ومسؤولية ذلك يقع على الإدارة المدرسية الناجحة التي من أهم واجباتها العمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق أهدافها وإشباع الحاجات البشرية لدى العاملين فيها، وأن يكون العاملين على علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية وأن يعوا العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في طبيعة عملهم الذي يدخل ضمن صميم بناء الإنسان المنتج الفاعل في المجتمع فجودة الأداء في المؤسسة المدرسية تؤدي بالضرورة إلى جودة المنتج البشري المأمول تحقيقه خدمة للوطن وللإنسانية والحضارة البشرية جمعاء.

الفصل التاسع
الإدارة العـــامـــة

تمهيد :

نتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة العامة بصفة عامة ، ونتيجة لاتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي (بحيث أصبح يمثل جانباً من أهم الجوانب الاقتصادية للدولة) حدثت تطورات كبيرة في مجال علم الإدارة العامة فبعد أن كان اهتمام الحكومات موجه في القرن الماضي لوضع دساتيرها ، أصبح اهتمامها في القرن الحالي موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاية الإنتاجية لأجهزتها .

-ولذلك يمكن أن يطلق على القرن الماضي قرن التطورات الدستورية ، وعلى القرن الحالي قرن التطورات الإدارية .

وتعتبر الولايات المتحدة الأميركية أول دولة أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيها ، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة فأول كم كتب فيها كانوا من الكتاب الأمريكيين وعلى رأسهم ((ودرو ولسون)) فلقد لعب ولسون دوراً هاماً ف وضع منهج علمي لهذا العلم .

-وقد نجح ولسون إلى حد كبير في إرساء الإدارة العامة على قواعد عادلة وتطبيق المبادئ العلمية لإدارة فيها . ولا شك أن ظهور مبادئ علم الإدارة العلمية التي وضعها فردريك تيلر في أوائل القرن الحالي كان لها تأثير كبير في علم الإدارة العامة.

أسلوب البحث :

هناك عدة أساليب للبحث في علم الإدارة العامة :

- فهناك علم الأسلوب القانوني، ويقوم على أساس تحديد الوظيفة القانونية للجهاز الإداري بالدولة وبذلك يغفل الجوانب الموضوعية في العلمية الإدارية فهو علم يهتم بشرح مفهوم القانون الإداري أكثر من اهتمامه بالعملية الإدارية كأداة لرفع الكفاية الإنتاجية للجهاز الإداري .
- وهناك علم الأسلوب الهيكلي، ويقوم على أساس دراسة المشاكل التنظيمية للجهاز الإداري، وعلاقة الوزارات بعضها ببعض وبالمصالح والمؤسسات التابعة لها -وهناك علم الأسلوب السلوكي، ويقوم على أساس دراسة سلوك الأفراد داخل الجهاز الإداري وتوضيح العلاقة بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية كما يركز على عملية اتخاذ القرارات .

*** تعريف علم الإدارة العامة :**

منذ أن تبلور مفهوم الإدارة العامة كنظام علمي مستقل . . ظهرت محاولات عديدة لوضع الإطار الذي يحدد حدود هذا النظام . . في شكل ((تعريفات))

تلخص مجال وحقول الإدارة . .

*** إن الإدارة العامة .. لفظ مركب يتكون من اسم وصفة فالاسم وهو :**

-((الإدارة)) يتضمن خاصيتين : وهما هدف المنظمة والعمل التعاوني ، ومن خلالها يتحقق العمل المشترك .

-وأما مفهوم كلمة ((العامة)) فهي مجموعة من المنظمات والهيئات والأجهزة التي يقوم بأداء وظيفة الدولة .

* ولذلك فإن الإدارة في أوسع معناها هي / أنشطة المجموعات الإنسانية المتعاونة لتحقيق الهدف .

* ويعرف ليونارد هوايات الإدارة العامة بقوله / هي مجموعة القوانين واللوائح والممارسات والعلاقات والتقنيات والعادات التي تستهدف الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها .

* ويقول م . د اديموك و ج داينوك / الإدارة العامة هي انجاز الأهداف السياسية المحددة أكثر من أنها أداة تنفيذ البرامج ، وهي لذلك يجب أن تكون كفاءة عملية لحل المشاكل وتحقيق أهداف المجتمع ، وعلى الإدارة العامة أن تسعى إلى اكتشاف وابتداع أفضل طرق البحث التي تعتمد على المفاهيم العلمية الواسعة .. والتي تتميز بالفعالية ونشاط المجموع .

* ويقول جون فيفنر وروبرت برستوس / الإدارة العامة كحقل دراسي .. يهتم أساسا بوسائل تنفيذ القيم السياسية .. ولذلك تقوم الإدارة العامة بالتنسيق بين الفرد و مجهودات المجموع لتنفيذ السياسة العامة .

* ومهما اختلف علماء الإدارة العامة في وضع تعريف للإدارة العامة .. إلا أن هذه التعريفات لا تخرج عن الدوائر التي شار إليها أف نيجرو بقوله :

الإدارة العامة هي :

١-تعاون جهود المجموع في المحيط العام .

٢-تغطية السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية وعلاقاتهم المتداخلة .

٣-الإدارة العامة أهم بكثير من الإدارة الخاصة .. وهي تختلف عنها من جوانب عدة

٤-تمتلك الدور الهام في إعداد السياسية العامة .. ولذلك فهي جزء من العمليات السياسية .

٥- الإدارة العامة كحقل دراسي وتطبيقي .. تتأثر بمنهج العلاقات الإنسانية ولا سيما في السنوات الأخيرة .

٦-ترتبط الإدارة العامة بعدد من المجموعات الخاصة والأفراد لتقديم خدمات للمجتمع .

-ولكن ما يؤخذ على ا . ف نيجرو في تعريفة الإدارة العامة .. انه خلط بين مفهوم التعريف وبين مفهوم الخصائص أو الوظائف أي انه تحدث عن خصائص الإدارة العامة أثناء تعريفة لها ، ولذلك لم يأخذ تعريف الإدارة العامة عند نيجرو الشكل المعهود في التعريفات العملية .

ويمكننا استخلاص ((تعريف)) للإدارة العامة من خلال الفقرات الست التي ذكرها نيجرو بقولنا :

الإدارة العامة هي تعاون جهود المجموع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث التشريعية التنفيذية القضائية في تعاملها البشري والمادي من أجل تحقيق الأهداف العامة .

* وبذلك يكتسب التعريف أهم الشروط اللازمة له وهي :

- الجمع والمنع .
- الجمع بين كل خصائص الموضوع .
- المنع خصائص غيره .

ونحن لو حللنا هذه التعريفات السابقة للإدارة العامة لوجدنا بأنها تتناول موضوعات واحدة ولكنها تعبر عن وجهات نظر مختلفة .. بحيث يمكن القول بأن مزج هذه التعريفات أو تحليلها سيوضح في النهاية الهدف من دراسة الإدارة العامة وهو :

((تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف العامة))

نشأة علم الإدارة العامة :

كانت الإدارة العامة في الماضي عملية مرتبطة بالأشخاص ، تختلف باختلاف مفاهيمهم ونزعاتهم ، فهذا العلم حديث العهد وتعتبر الولايات المتحدة الأميركية مهد دراسته حيث نادي أحد أساتذة علم السياسة ((وودرو ويسلون)) عام ١٨٨٧م بوجوب قيام علم خاص اسمه ((الإدارة العامة)) يهتم بدراسة أفضل الطرق لقيام الحكومة بأعمالها وتحقيق أهداف سياستها العامة .

-إلا أن الإدارة بمفهومها الحديث كانت قد نشأت لأول مرة في مجال إدارة المشاريع الخاصة وارتبطت باسمين بارزين هما :

الأميركيFredric Taylor(١٨٥٦-١٩١٦)، والفرنسي Henry Fayol (١٨٤١-١٩٢٥) .

-ففريدريك تايلور يعتبر أب الإدارة العملية الحديثة ويعتبر مؤلفة ((مبادئ الإدارة العلمية)) الصادر عام ١٩١١م النواة الأولى للثورة الإدارة الحديثة .

-وقد ذكر تايلور أنه وضع مؤلفه لأسباب ثلاث :
١-إبراز الخسارة الكبيرة التي تتحملها بلاده نتيجة عدم الكفاية في أداء معظم الأعمال اليومية .
٢-إقناع القارئ بأن علاج عدم الكفاية يمكن في الإدارة المنظمة ، وليس في البحث عن شخص غير عادي .
٣-الإثبات بأن الإدارة علم حقيقي ، يعتمد على قواعد ومبادئ ، وأن الإدارة العملية تسري على كافة أنواع النشاط الإنساني ، وبدءاً بالأعمال الفردية البسيطة حتى نشاط المنظمات الكبيرة .
-أما هنري فايول فيعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال كعلم له قواعده وأصوله ، **وقد قسم فايول وظائف المشاريع الخاصة إلى ست هي :**
١-**الوظيفة الفنية** : وتشمل الصنع والإنتاج .
٢-**الوظيفة التجارية** : وتشمل عمليات البيع والشراء .
٣-**الوظيفة التمويلية** : وتشمل تأمين رأس المال واستخدامه .
٤-**الوظيفة التأمينية** : وتشمل تأمين القوة العاملة والممتلكات .
٥-**الوظيفة المحاسبية**:وتشمل إعداد الموازنة وتنفيذها والمحاسبة الإحصائيات .
٦-**الوظيفة الإدارية** : وتشمل التخطيط و والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة .

*** أهمية الإدارة العامة :**

برزت أهمية الإدارة العامة عبر السنين ولا سيما أثر الحربين العالميتين الأولى والثانية اللتين وضعتا على عاتق الدولة أعباءً جسيمه لم يكن من المتيسر النهوض بها وانجازها على الوجه السليم إلا بتوفر إدارة كفؤة منظمة وفاعلة فبدأت الإدارة العامة تُدرس كعلم مستقل في الجامعات والمعاهد .

-وقد برزت هذه الأهمية بشكل ملموس أثر تطور مفهوم الدولة الحديثة نتيجة لتبدل نظرة الشعوب إليها . ففي الماضي كانت المهام الدولة مقتصرة على حماية الأمن وتحقيق العدالة و تأمين الاستقرار و الطمأنينة للناس ذلك لأن الشعب كان يرفض تدخل الدولة في شؤونه ويعتبر حدا لحرياته وقيدا لتصرفاته ، أما فقد أصبح الشعب ينادي بوجوب تدخلها في كافة شؤونه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها .

* وبكلمة مختصره .. نقول أن الدولة الناجحة تقوم بتيسير أعمالها إدارة ناجحة، فإذا كانت الإدارة ناجحة قادرة على سد النقص في التشريع أو حتى في النظام السياسي، فالإدارة الفاسدة قادرة على هدمها ، بل هي قادرة على هدم أعظم الإمبراطوريات . فالإدارة هي مرآة صادقة تنعكس عليها صورة الجماهير ليطلع عليها النظام الحاكم .
طبيعة الإدارة العامة :

إن التعاريف المختلفة التي أعطيت للإدارة العامة ، تظهر لنا بوضوح أن الخلاف في مفهوم الإدارة العامة واقع من حيث الشكل في صياغة الألفاظ أما من حيث الأساس فجميعها متقاربة وتكاد تكون متفقة .

-ومن الطبيعي أن كثرة وتنوع التعارف المعطاة لمفهوم الإدارة العامة يقابلها جدل حاصل فيما إذا كانت الإدارة العامة علماً أم فناً أم علماً وفناً معاً .

-فالعلم هو مجموعة الأصول والمبادئ والقواعد التي يتوصل إليها الإنسان بالتجربة والبحث والاستقصاء والإحصائيات وغيرها من الطرق التي تؤدي إلى اكتشاف قواعد عامة لا تختلف قيمتها وصحتها من وقت إلى أخر ومن مكان إلى أخر كالعلوم الحسابية والكيميائية التي تبقى هي نفسها في الصين وأميركا وفي أي بلد آخر .

-أما الفن فهو استخدام المهارات والكفاءات والصفات والملكات البشرية الشخصية في تطبيق المبادئ والقواعد العلمية . فالعلم يتصف بالموضوعية ،أما الفن فهو شخصي ولكنه يفترض الإحاطة المسبقة بالمبادئ العلمية .

-ونستطيع القول أن العلم معرفة إنسانية وأهم صفاته الدراسات الموضوعية والمعارف والأساليب المنظمة ، بينما الفن خبرة إنسانية وأهم صفاته الأساسية المران والتطبيق .

-وعلى هذا الأساس نستطيع القول أن الإدارة العامة هي علم وفن معاً .

فهي علم لجهة الدراسة والبحث والتنظيم ، وفن لجهة النشاطات والمهارات الفعلية والإبداع .

* الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال :

الجدول أدناه يوضح أوجه الشبة والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

	العنصر	إدارة الأعمال . B.A	الإدارة العامة .P.A
	الهدف	تسعى إلى تحقيق الاهداف المادية بدرجة أساسية مثل زيادة الربح وتعظيمه	تسعى بدرجة أساسية إلى تحقيق المصلحة العامة للدولة والمسئولية
	المستفيدون	يستفيد بدرجة أساسية صاحب العمل أو المساهمون في الشركة ثم العملاء أو الجمهور الخاص بالشركة	المستفيد الاول هو أفراد المجتمع أي الجمهور الكبير من أفراد المجتمع .

	المسئولية	تنحصر مسئولية الإدارة أمام مجلس الإدارة أو صاحبها فقط ثم المجتمع في حالات نادرة .	تتحمل مسئولية عامة أمام الحكومة والأجهزة الرقابية والجمهور بوجه عام.
	طبيعة النشاط	تتولى الانشطة ذات الطابع الاقتصادي الاستثماري التجاري.	تتولى الانشطة التي تحقق المصلحة العامة وهي السياسة والجيش والأمن والعلاقات الدولية .
	حجم الأعمال	تحدد حجم الاعمال حسب مصادر العلاقة بين التكلفة والعائد .	تحدد حجم اعمالها حسب المنفعة العامة ومصلحة المجتمع .

* علاقة الإدارة العامة بحقول العلوم الأخرى *

الإدارة العامة ظهرت إنسانية ظهرت وتطورت بتطور المجتمعات ، فهي إنسانية لأن الإنسان هدفها ووسيلتها ، وهي اجتماعية لأن نشاطاتها ومنجزاتها تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجات أفراده وحل مشاكلهم .

وتأسيساً على ذلك ترتبط الإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً بالعلوم الإنسانية والاجتماعية وفي طليعتها العلوم السياسية والعلوم الاقتصادية وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم القانونية ولاسيما القانون الإداري وعلم الإدارة الخاصة وغيرها .

* الأولى / الإدارة العامة والعلوم السياسية :

مرت العلاقة بين الإدارة العامة والسياسة من مرحلة تبعية الإدارة العامة وخضوعها للسياسة ، إلى مرحلة فصل السياسة عن الإدارة العامة ، فإلى مرحلة التكامل والترابط بين السياسة والإدارة والتوازن فيما بينهما .

وترجع تبعية الأجهزة السياسية إلى عصور الإمبراطوريات وأنظمة الحكم الملكية ، حيث كان الإمبراطور أو الملك أو الأمير يعتبر ظل الله على الأرض والحاكم باسمة وبشريعته ، فكان الموظفون الأداة التنفيذية بيد هؤلاء ينفذون أوامرهم ويدينون لهم بالولاء والطاعة .

وأدت مساوئ فكرة ارتباط الإدارة العامة بالسياسة برباط من التبعية والخضوع إلى ظهور حركات إصلاحية في العالم تطالب بفصل السياسة عن الإدارة العامة .

وبدأت فكرة الفصل بين السياسة والإدارة تفقد أهميتها أثر الحرب العالمية الثانية حيث ترسخ نظام الكفاءة وتلاشي نظام ((الغنائم للمنتصر)) وخفت وطأة النزعة الاستبدادية للسياسة والحكام أمام انتشار المفاهيم والفلسفات الديمقراطية والشعبية من جهة ، وأمام الدور السياسي المباشر الذي يلعبه الموظفون الإداريون من خلال مشاركاتهم من جهة أخرى .

وهكذا نرى بأن العلاقة بين الإدارة العامة والسياسة هي وثيقة للغاية فالإدارة العامة كعلم نشأت وتطورت في أحضان العلوم السياسية ، إلا أنه لكل منهما كيانه المستقل وذاتيته المتميزة وإطاره الخاص .

الثانية / الإدارة العامة والعلوم الاقتصادية :

الصلة وثيقة بين النظام الاقتصادي والنظام الإداري فالإمكانيات الاقتصادية ووفرتها تؤثر في اختيار الموظفين الأكفاء وتحديد رواتبهم والاستعانة بالخبرة الأجنبية والتكنولوجيا الحديثة . أما قلة الإمكانات الاقتصادية فتجعل من جهاز الإداري جهازاً ضعيفاً بشرياً وفنياً ومادياً ، وكلما زادت الدولة من اعتمادها على القطاع العام كتأمين الشركات والمؤسسات ، كلما زادت علاقة الإدارة العامة بالاقتصاد على اعتبار أن الإدارة العامة تصبح ملزمة بوضع الخطط القومية بتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية وتحسين الدخل القومي .

والعلاقة بين الإدارة العامة والاقتصاد تؤدي إلى نتيجة حتمية وهي علاقة علم الاقتصاد بعلم الإدارة العامة .

الثالثة / الإدارة العامة و علما الاجتماع و النفس :

الإدارة العامة نشاط اجتماعي منظم يستهدف غايات معينة لا يمكن تحقيقها دون تفهم أجهزتها للبيئة التي تعمل بها فمعظم المشاكل التي تعانيها التنظيمات الإدارية، ناتج عن عدم التفاعل والتجاوب بين هذه التنظيمات والبيئة المحيطة بها .

* علم الاجتماع :

فعلم الاجتماع الهادف إلى دراسة الإنسان ككائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تحيط بها ، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة العامة الذي يدرس سلوك هذا الكائن الاجتماعي وتصرفاته وقراراته ووضعها في إطار رسمي يسمى التنظيم الإداري.

* علم النفس :

أما علم النفس فإنه يهدف إلى دراسة الإنسان ككائن بشري تركيبته معقده وحاجاته كثيرة ومتنوعة . ويدخل هذا الإنسان إلى الوظيفة أو المؤسسة الإدارية حاملاً معه الحاجات والانطباعات والمشاعر التي كونها في حياته اليومية وبيئته الاجتماعية ، ومن الطبيعي أن تلعب هذه كلها دوراً إيجابياً أو سلبياً في إنتاجه ونشاطه وعلمه الوظيفي .

* الرابعة / الإدارة العامة والقانون الإداري :

الإدارة العامة شديدة الصلة بالقانون على اعتبار أن عملها يجب أن يكون دائماً متوافقاً مع مضمونه ومنسجماً مع أحكامه ، وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية مع ما يستتبع ذلك من إلغاء لهذه الأعمال أو التعويض عن الضرر الناشئ عن عدم شرعيتها .

وقد بدأت الإدارة العامة تدرس كعلم من خلال العلوم السياسية ثم سلكت مسلكاً قانونياً فأصبحت تدرس من خلال القانون ، إلى أصبحت علماً قائماً بذاته له قواعده وخصائصه المميزة .

وتعود صلة الإدارة العامة والقانون الإداري إلى أن كليهما يتخذ من الإدارة مجالاً لدراسته ، ومع الفارق الأساسي في أن الأول يركز على النواحي الفنية التنفيذية من الإدارة في حين أن الثاني يهتم بالنواحي القانونية منها .

الخامس / الإدارة العامة و إدارة الأعمال (علم الإدارة الخاصة) :

تقوم الإدارة العامة بترجمة السياسة العامة في الدولة إلى الأعمال تنفيذية ، يتولى الموظف العام تأديتها في إطار السياسة العامة المرسومة وفي نطاق المصلحة العامة المنشودة .

أما الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال فهي ترجمة السياسة الخاصة التي يرسمها القيمون على المؤسسة الخاصة إلى أعمال تنفيذية بهدف تأمين المصالح الخاصة للمؤسسة، والموظف العامل في نطاق الإدارة الخاصة يعمل ضمن هذا المفهوم .

المراجـــع

١. الجضعي ، خالد سعد ، الإدارة : النظريات والوظائف ، الطبعة الأولى ، ١٤٢٧هـ .
٢. الخطيب ، محمد شحات وآخرون ، أصول التربية الإسلامية ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ١٤١٥هـ .
٣. السواط ، طلق عوض الله وآخرون ، الإدارة العامة : المفاهيم والوظائف والأنشطة ، دار النوابغ للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ١٤١٦هـ .
٤. الشلعوط، فريز محمود، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، ١٤٢٣هـ.
٥. الصباب ، أحمد عبد الله ، أصول الإدارة الحديثة ، الطبعة الرابعة ، ١٤١٣هـ
٦. عريفج ، سامي سلطي ، الإدارة التربوية المعاصرة الطبعة الثانية ١٤٢٥ هـ .
٧. عمر محمد التومي الشيباني، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس ، ١٩٨٥م .
٨. مرسي ، محمد منير ، الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٤٢٢هـ .
٩. مساد، عمر حسن ، الإدارة المدرسية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ١٤٢٥هـ .
١٠. النمر ، سعود وآخرون ، الإدارة العامة . الأسس والوظائف ، الطبعة الخامسة، الرياض ، ١٤٢٢هـ .
١١. أخلاق العمل وسلوك العاملين- تأليف: د.فؤاد عبدا لله العمر- نشر المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بالبنك الإسلامي للتنمية- الطبعة الأولى ١٤١٩هـ.
١٢. النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبدالعزي وتطبيقاته في الإدارة التربوية – تأليف محمد القحطاني- نشرته جامعة أم القرى سنة ١٤١٨هـ.
١٣. تاريخ الطبري –دار الكتب العلمية ببيروت – الطبعة الأولى سنة ١٤٠٧هـ.
١٤. فضيلة العادلين من الولاة ومن أنعم النظر في حال العمال والسعاة لأبي نعيم الأصفهاني (ت٤٣٠هـ) – تحقيق مشهور حسن سلمان – دار الوطن –الطبعة الأولى سنة ١٤١٨هـ.
١٥. الإدارة الإسلامية –دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة- للدكتور فوزي كمال أدهم – دار النفائس ببيروت- الطبعة الأولى سنة ١٤٢١هـ.
١٦. الإدارة الإسلامية – المنهج والممارسة – للدكتور حزام المطيري –الطبعة الأولى سنة ١٤١٧هـ.
١٧. الآداب الشرعية والمنح المرعية لابن مفلح الحنبلي – تحقيق شعيب الأرناءوط وعمر القيام.

١٨.الأدب المفرد للبخاري مع تعليقات الشيخ الألباني.
١٩.آراء شيخ الإسلام في الحكم والإدارة للدكتور سعد الفريان.
٢٠.البداية والنهاية لابن كثير –تحقيق الدكتور عبدا لله التركي – دار هجر.
٢١.تهذيب الرياسة للقلعي.
٢٢.الدرر السنية من فتاوى أئمة الدعوة النجدية جمعها عبدا لرحمن ابن قاسم.
٢٣.السلسلة الصحيحة لمحمد ناصر الدين الألباني – دار المعارف بالرياض.
٢٤.السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية لشيخ الإسلام ابن تيمية.
٢٥.صحيح الجامع لمحمد ناصر الدين الألباني –المكتب الإسلامي ببيروت.
٢٦.القانون الإداري السعودي للدكتور السيد خليل هيكل –نشرته جامعة الملك سعود بالرياض – الطبعة الثالثة ١٤٢٥هـ.
٢٧.كتاب الكسب – محمد بن الحسن الشيباني- تحقيق عبد الفتاح أبوغدة- نشر: مكتب المطبوعات الإسلامية-الطبعة الأولى.
٢٨.الكشاف الاقتصادي للأحاديث النبوية- لمحيي الدين عطية-الطبعة الأولى ١٤٠٨هـ -دار البحوث العلمية –الكويت.
٢٩.مفتاح السعادة لطاش كبري زادة
٣٠.الوزراء والكتاب للجهشاري
٣١.رسالة الحسبة لشيخ الإسلام ابن تيمية.
٣٢.مشكاة المصابيح للتبريزي- تحقيق محمد ناصر الدين الألباني –المكتب الإسلامي.
٣٣.الترغيب والترهيب للمنذري- تحقيق محيي الدين مستو ورفاقه- دار ابن كثير.
٣٤. سير أعلام النبلاء للذهبي (ت ٧٤٨هـ) –تحقيق شعيب الأرناءوط ورفقائه – دار الرسالة – الطبعة التاسعة -١٤١٣هـ.